

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Bakalářská práce



Pavla Bučilová

Outplacement

Vedoucí práce: Mgr. Eva Richterová

Praha, 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a souhlasím s jejím eventuálním zveřejněním v tištěné nebo elektronické podobě.

V Praze dne 1. 9. 2010

.....

Podpis

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucí mé práce Mgr. Evě Richterové za podporu, cenné připomínky a hodnotné rady.

Nevyslovitelný dík patří také mé sestře Lence Bučilové, která mi v průběhu celého studia byla věrnou oporou. Bez její neustálé podpory a motivace bych bezpochyby nebyla schopna studium dokončit. Děkuji ji za její obětavost ve dne v noci a pochopení.

Velký dík patří také mým rodičům, jež mě bezpodmínečně podporují ve všem, co dělám, pečují o mě a pomáhají mi.

Děkuji také Zuzaně Štěrbové, partnerce v boji, plánování i ve studiu, za její podporu, inspiraci a přátelství, jež si neskonale cením.

Děkuji také všem účastníkům výzkumu za dobrovolnou účast, díky nimž mohla vzniknout empirická část mé práce.

Obsah

Úvod	5
I. TEORETICKÁ ČÁST	6
1. Úvod do problematiky outplacementu	6
1.1. Základní definice a terminologie	6
1.2. Účastníci outplacementu	7
1.3. Snižování stavu zaměstnanců	8
1.4. Historie outplacementu	9
2. Cíle outplacementu	11
2.1. Cíle z hlediska propuštěných zaměstnanců	11
2.2. Cíle z hlediska propouštějící společnosti	13
2.3. Cíle v souvislosti se zůstávajícími zaměstnanci společnosti	15
3. Obsah a formy outplacementu	16
3. 1. Obsah outplacementu	16
3. 2. Proces outplacementu	19
3. 3. Formy outplacementu	21
4. Outplacement v personálně poradenských agenturách	23
4. 1. Personálně poradenské agentury.....	23
4. 2. Role konzultanta a navázání vztahu s klientem.....	25
5. Outplacement v ČR	28
 II. EMPIRICKÁ ČÁST	 31
1. Úvod	31
2. Postup výzkumného projektu	32
2. 1. Výzkumný problém a výzkumné otázky	32
2. 2. Výzkumné strategie	32
2. 3. Výběr vzorku	32
2. 4. Techniky sběru dat	38
2. 5. Etické otázky společenskovedního výzkumu	39
2. 6. Analytické postupy	40
3. Analytická část	40
3. 1. Výsledky	40

3. 2. Shrnutí výsledků	46
3. 3. Diskuze	48
4. Závěr	50
5. Literatura	51
6. Přílohy.....	55
6. 1. Doslovný přepis rozhovorů	55
6. 1. 1. Agentura A	55
6. 1. 2. Agentura B	60
6. 1. 3. Agentura C	69
6. 1. 4. Agentura D	73
6. 1. 5. Agentura E	80
6. 2. Informovaný souhlas	83

Úvod

Outplacement je v posledních letech, především vlivem ekonomické krize, velmi skloňovaným termínem. Většinou se hovoří o jeho přínosu či definicích, avšak málo o jeho skutečné aplikaci. V teoretické části chci podat souhrnný přehled o outplacementu a v praktické části se pak zaměřím na samotné personálně poradenské agentury, jež jsou předním poskytovatelem outplacementu v České republice. Mým cílem je získat komplexní obraz o aplikaci outplacementu vybranými agenturami, abych tak mohla zmapovat rozdíly při jeho poskytování. Z rozdílů v aplikaci outplacementu a celkového přístupu k outplacementu se dají podle Challenger vyvodit rozdíly v kvalitě (Challenger, 2005), a tudíž je nejdříve důležité zmapovat tyto rozdíly, aby tak vznikly podklady pro budoucí studii zabývající se konkrétními dopady těchto rozdílů na outplacement.

V teoretické části jsem se tedy nejdříve zaměřila na obecné představení outplacementu a definici pojmů s ním souvisejících. Druhá kapitola rozebírá cíle outplacementu tak, aby si čtenář dovedl představit, jaký má tato služba přínos a jaká je motivace k jejímu využití. Třetí kapitola rozebírá proces a formy outplacementu, aby je následně bylo možné sledovat a srovnat s českým prostředím. Tedy nejdříve se dozvíme, jak proces outplacementu a jeho formy vidí teorie a následně budeme moci v empirické části sledovat, zdali a jak se liší v prostředí vybraných českých agentur. Čtvrtá kapitola pak rozebírá samotné personálně poradenské agentury, abychom zjistili jakou roli hrají personálně poradenské agentury v outplacementu a zda jsou jejich zástupci, konzultanti, pro outplacement důležití. Poslední kapitola rozebírá situaci outplacementu v České republice, a to především proto, abychom nastínili prostředí v jakém se agentury pohybují.

I. Teoretická část

1. Úvod do problematiky outplacementu

1.1. Základní definice a terminologie

Outplacement je anglický výraz, pro který se nepoužívá jednoslovný český ekvivalent. V Anglicko – českém výkladovém slovníku nacházíme opis tohoto výrazu, a to pomoc pracovníkům propuštěným z důvodu nadbytečnosti (Koubek, 2003). Často bývá označen také jako umístění do jiné společnosti, či převedení do jiného zaměstnání. I v anglickém jazyce se můžeme setkat se snahou opsat tento výraz, a to například jako „transition counseling“, což podle Meyera a Shadleho více vystihuje pokračující rozvoj zaměstnance a zdůrazňuje kontinuitu spíše než přerušení (Meyer, Shadle, 1994). Pro mou práci bych přece jen zůstala u výrazu outplacement, který, i přes snahy ho opsat, v českém prostředí zdomácněl (Sehnalová, Hájková, 3/2008).

Outplacement je personálně - psychologické a kariérní poradenství s cílem pomoci organizaci, která propouští zaměstnance, propouštěným zaměstnancům a zaměstnancům, kteří v organizaci zůstávají. Outplacement je v užším konceptu především proces, jehož cílem je pomoci propouštěným zaměstnancům v hledání nového zaměstnání a zahájení nové kariéry (Armstrong, 2002). Podle Pickmana je důležité, aby se propuštěný zaměstnanec začal znovu orientovat na trhu práce a naučil se efektivním strategiím a technikám hledání zaměstnání (Pickman, 1994). Brammer a Humbergr dodávají, že záměrem outplacementu je také zvládnutí krizové situace ztráty zaměstnání a obnovení sebevědomí (Brammer a Humbergr, 1984). Podle Buchtové je outplacement „způsob propouštění zaměstnanců, který bere v úvahu důstojnost člověka a pomáhá mu zvládnout odchod z organizace a snížit tak negativní vliv výpovědi na jeho psychické a somatické zdraví“ (Buchtová, 2005, s. 109).

Stýblo definuje outplacement jako velmi osobní a důvěrný servis, který řeší konkrétní pomoc, včetně motivování a povzbuzování. Kvalifikovaně prováděný outplacement pro Stýbla představuje formu náboru a výběru zaměstnanců, způsob školení a tréninku, způsob zapojování se do pracovního procesu, plánovité předávání funkcí v řídicí hierarchii, formu kariérového i osobního rozvoje (Stýblo, 2005).

A právě outplacement jako rozvojová aktivita dodává propouštěným zaměstnancům potřebné dovednosti a informace o efektivním hledání nového pracovního uplatnění k tomu, aby si mohli kdykoliv v obdobné situaci pomoci sami (Lichá, 2009).

Komplexnější outplacement zahrnuje i „identifikaci nadbytečných rezerv lidských zdrojů, návrh strategie uvolňování lidských zdrojů, přípravu komunikačního plánu a jednání s úřadem práce a odbory“ (Matisová, 2008, s.10).

Shrnující definici přináší Švédová, která hovoří o outplacementu jako o „souhrnu různých metod, nástrojů a aktivit, kterými se zodpovědní zaměstnavatelé snaží zmírnit negativní dopady redukce počtu zaměstnanců. Outplacement lze připravit a nabídnout jak jednotlivci, tak skupině. Hlavní důraz se při outplacementu klade na propouštěné zaměstnance, pro které znamená ztráta zaměstnání velký zásah nejen do pracovního, ale také do osobního života. Propouštění však zasáhne výrazně i interní chod společnosti, náladu uvnitř kolektivu a může mít i dopad na okolí, zákazníky a povědomí o společnosti na veřejnosti. (...) Cílem dobrého outplacementu je nejen dobře a komplexně připravit propouštěné zaměstnance na nově vzniklou životní situaci, ale také udržet motivaci a loajalitu stávajících zaměstnanců a posílit vnímání společnosti jako zodpovědného zaměstnavatele a důvěryhodného obchodního partnera.“ (Švédová, 2009)

Outplacement využívají propouštějící společnosti především v situacích způsobených zmenšováním organizace, restrukturalizací, změnou vlastníka, nedostatečným výkonem (firmy nebo jednotlivce), stagnací a „vykolejením“ řídících pracovníků, změnou ve vedení, zablokováním postupu na vyšší pozici, osobními problémy jedince ovlivňující jeho pracovní výkon, okolností vyplývajících z fúze či převzetí firmy (Stýblo, 2005).

1.2. Účastníci outplacementu

Outplacement je v podstatě tripartitní služba. Na jedné straně stojí propouštějící společnost, která se snaží zmírnit negativní dopad prováděných změn a dostat pověsti dobrého a odpovědného zaměstnavatele. Tato společnost je iniciátorem outplacementu a zároveň jeho plátcem. Takovou typickou společnost představuje v prostředí ČR organizace se zahraniční účastí, která tuto službu považuje za součást své firemní kultury, kterou převzala od své mateřské organizace v zahraničí. (Lichá, 2009).

Propouštějící společnosti je outplacement poskytován další stranou, kterou je nejčastěji personálně poradenská agentura či interní oddělení, povětšinou oddělení lidských zdrojů. U vyškoleného personalisty či celého oddělení uvnitř společnosti, kteří outplacement povedou,

je však hrozba, že nezískají důvěru propouštěného zaměstnance, tak jako ji získá nezaujatá strana v podobě agentury, čímž se budeme zabývat v následující kapitole. Mnohem častějším modelem tak bývá využití personálně poradenská agentury, která je externím poskytovatelem a vykonavatelem outplacementu. V České republice to nejčastěji bývá agentura, která se na outplacement nespecializuje, ale patří do portfolia jejích služeb. Jejím základem bývá výběr a outsourcing zaměstnanců. (Prajzler, 2004)

Klientem poskytovatelů je strana třetí, kterou je propouštěný zaměstnanec, tedy osoba, pro kterou se outplacement realizuje. Může se jednat o individuálního klienta, stejně jako o skupinu klientů (skupinový outplacement), top management, vedení firmy i řadové zaměstnance - zejména při hromadném propouštění (Prajzler, 2004).

1.3. Snižování stavu zaměstnanců

Rostoucí globalizace, současná celosvětová ekonomická krize a mnoho jiných faktorů vedou společnosti k organizačním změnám, kterými se snaží udržet si konkurenceschopnost na trhu. V rámci těchto změn společnosti přeskupují síly, ruší místa a propouští. Outplacement představuje pro tyto společnosti nástroj, který jim pomáhá se s těmito změnami vyrovnat.

Tuto situaci popisuje i Kotter: „Globální ekonomika vytváří pro každého více rizik i více příležitostí. Nutí firmy k dramatickým zlepšením nejen proto, aby obstály v konkurenci, ale aby vůbec přežily. Na druhé straně je globalizace stupňována širokou a mocnou paletou sil, které doprovázejí ekonomický rozvoj, mezinárodní ekonomickou integraci, vyspělost domácích trhů v rozvinutých zemích a kolaps komunistických režimů na celém světě. Proti těmto změnám není nikdo imunní.“ (Kotter, 2000, s.26)

V rámci optimálního využití lidského kapitálu, což je podle Stýbla činnost, kterou musí úspěšná firma ovládat, dochází, jak už bylo zmíněno, i k rušení pracovních míst. Snižování stavu zaměstnanců by se mělo týkat především méně efektivních částí firmy. V praxi můžeme podle Stýbla rozeznat tři typické modelové situace, které vedou ke snižování personálu:

- „krizová situace – kdy firma čelí nebezpečí konkursu, je předlužena, popřípadě agresivně vytlačována ze svých trhů apod. V tom případě je nutno reagovat bez prodlení. Snižování stavu personálu je náhlé a postihuje celé útvary, pracoviště nebo závody, které se ruší.
- změna výrobního (obchodního) profilu – jde o dlouhodobější změnu trvající půl roku až rok i déle, reagující například na prudce se měnící poptávku zákazníků nebo na zjištění výhodného pracovního postupu. Typické je, že v takové situaci dochází k

rušení některých pracovišť, provozů apod., zároveň se však zakládají jiné. Celkové saldo počtu pracovníku nemusí být nutně záporné.

- průběžné zvýšení efektivnosti – je dlouhodobější forma přesahující zhruba 1 rok. Obvykle se realizuje v rozsáhlé struktuře všech nebo většiny útvarů firmy. Cílem je snížení počtu zaměstnanců a růst průměrné produktivity práce; nemusí nutně dojít k zásadní reorganizaci firmy.“ (Stýblo, 2005, s.57)

Při snižování stavu zaměstnanců by si společnost měla uvědomit, že jde o velmi komplexní úkol, který se týká podnikového a personálního plánování, definování strategie snižování stavů včetně výběru propuštěných zaměstnanců, informování zaměstnanců o možné nadbytečnosti a také zavedení podpůrných programů pro propuštěné i pro zaměstnance, kteří nebyli do propuštění zahrnuti (Matysová, 2008).

Armstrong stejně tak zdůrazňuje určité kroky, které vedou k zvládnutí nadbytečnosti a s ní spojeným snižováním stavu zaměstnanců: „První co musíme zajistit, je, aby politika výběru nadbytečných pracovníků byla prováděna spravedlivě. Je třeba také zabezpečit dodržení právních ustanovení týkajících se konzultování této záležitosti (s odbory, se státními orgány apod.). Informace na konzultativních jednání musejí obsahovat důvody nadbytečnosti, to, jaké kroky organizace učinila nebo učiní v zájmu minimalizace tohoto problému, a samozřejmě i informace o odstupu. Je třeba také poskytnout informace o časovém plánu propouštění.“ (Armstrong, 2007, s.405)

Kociánová upozorňuje, že snižování stavu zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti vyžaduje velmi citlivý přístup a je především nutné, co nejdříve informovat o situaci zaměstnance. Jako pomoc pro propuštěné zaměstnance zmiňuje právě outplacement, který může pomoci společnosti překlenout toto obtížné období. (Kociánová, 2010)

„Ukončení pracovního poměru z nadbytečnosti je realitou všude tam, kde restrukturalizují, fúzí a provádějí akvizice. Politika managementu v případě nedobrovolného propouštění zasahuje nejen samotného propuštěného zaměstnance. Ovlivňuje i pracovníky, kteří přežili, image firmy na trhu práce a místní komunitu. Postupy při propouštění mohou demonstrovat zájem o pracovníky a vysílat pozitivní signály dovnitř i navenek firmy.“ (Kleibl, 2001, s.53)

1. 4. Historie outplacementu

Počátky outplacementu jsou poněkud nejasné. Meyer a Shadle tvrdí, že je velmi obtížné určit prvního poskytovatele outplacementu ze dvou důvodů - prvním je neshoda ohledně

vzniku outplacementu mezi samotnými outplacementovými konzultanty a druhým je nejasnost definice outplacementu jako takové (Meyer a Shadle, 1994).

Buchtová uvádí, že počátky outplacementu v Evropě jsou spojeny se společností Coutts, která pomáhala najít zaměstnání vojákům vracějícím se z bývalých kolonií (Buchtová, 2005).

Co se týká Spojených států amerických, jako o prvním jednotlivci, který systematicky poskytoval pomoc při hledání práce propuštěným mluví Redstrom-Plourdová o Bernardovi Haldanovi, který v pozdních čtyřicátých letech dvacátého století navrhl různé techniky tvorby životopisů, dovedností při pohovorech a školení v hledání práce pro nedávno propuštěné americké vojáky, kteří se vraceli na civilní trh práce (Redstorm-Plourd, 1998).

Outplacement se nejdříve rozšiřoval velmi pomalu. V šedesátých letech byl poskytován především vyššímu managementu. Až společnost Drake Beam Morin se pokouší zavést skupinový outplacement (Buchtová, 2005).

Podle Pickmana přichází vzestup až v druhé polovině sedmdesátých let, kdy se outplacement začíná běžně poskytovat i nevedoucím pracovníkům, což způsobilo především měnící se pracovní prostředí. Mezi další činitele patří podle Pickmana změny v ekonomice, změny v sociálních podmínkách, vliv legislativy a soudnictví a posun ve společenské odpovědnosti. (Pickman, 1994)

Díky burzovnímu propadu na konci sedmdesátých let a v osmdesátých letech dvacátého století se fúze a akvizice, které ústily v rušení pozic a propouštění, staly zajímavou firemní strategií. Změnily se i sociální podmínky, hlavním cílem společnosti již nebylo zajistit pro zaměstnance takové pracovní prostředí, které by jim umožnilo zůstat celou svou kariéru u jednoho zaměstnavatele, ale především krátkodobé zisky a přežití podniku. V té samé době však začaly v platnost vstupovat i zákony zamezující diskriminaci zaměstnance při propouštění. Korporace tak outplacement rozpoznaly jako užitečný nástroj ochrany před soudními spory. Důležitou roli v rozšíření outplacementu hrála i vzrůstající společenská odpovědnost firem, které si začaly uvědomovat důležitost vnímání podniku jako spravedlivého vůči svým zaměstnancům. Poskytování outplacementu se jeví jako velmi dobrý nástroj k zachování firemní pověsti. (Pickman, 1994)

Od devadesátých let se outplacement začal rozšiřovat i do zemí východní Evropy, které prošly ekonomickou transformací (Buchtová, 2005). V průběhu devadesátých let si personálně poradenské agentury v České republice kvůli restrukturalizacím založily rozsáhlé banky dat o uvolněných zaměstnancích a zároveň vytvořily individuální klientelu, což jim umožnilo zařadit mezi své tradiční služby například i outplacement (Kleibl, 2001).

První odborná asociace, AOCF¹, v této oblasti vznikla ve Spojených státech amerických v roce 1982. AOCF je odvětvovým sdružením a zastupuje členské společnosti, které provádějí outplacement. V současné době se AOCF rozšířila do celého světa, a proto také změnila svůj název na AOCFI, tedy přibýlo I jako International. S výraznou podporou AOCF vznikla v roce 1989 IAOP², která měla za cíl zastupovat a podporovat jednotlivé outplacementové odborníky. IAOP taktéž změnila svůj název a to na ACP International³: „Tyto dvě profesní skupiny zahrnují významné procento firem a jednotlivců, kteří jsou činní v outplacementu. Růst a rozvoj těchto asociací, a to zejména IAOP, odráží snahy vymezit přítomnost i budoucnost tohoto odvětví.“ (Pickman, 1994)

2. Cíle outplacementu

2. 1. Cíle z hlediska propuštěných zaměstnanců

Ztráta zaměstnání byla již dříve rozpoznána jako velice zátěžová situace. Její vliv dopadá nejen na propuštěného zaměstnance, ale i na jeho rodinu a celou společnost. Outplacement pomáhá propuštěným zaměstnancům a klade si za cíl tyto vlivy eliminovat a urychlit návrat na pracovní trh.

Buchtová potvrzuje negativní dopad ztráty zaměstnání a nezaměstnanosti: „Ztráta zaměstnání má řadu důsledků jak somatických, tak i psychických. Následný negativní dopad na jedince se projeví různě. Zhoršení tělesného zdraví bylo doloženo jak přítomností tělesných příznaků, tak i zvýšeným používáním zdravotnických služeb nezaměstnaným. (...) V souvislosti se stresem pak dochází například k časným úmrtím, ať již v návaznosti na násilné činy či v návaznosti na sekundární somatické onemocnění.“ (Buchtová, 2002, s.130)

Mareš hovoří o důsledcích, které má ztráta zaměstnání na celou společnost: „Nezaměstnanost nedopadá negativně jen na jedince, ale má nežádoucí důsledky i pro společnost. Tak jako může u jedince nezaměstnanost vyvolávat chronickou dezorganizaci jeho života, netečnost, nestabilitu rodiny, duševní deprese (v krajních případech sebevraždu), kriminální delikty, nadměrné pití alkoholu, či užívání drog a další destruktivní individuální jednání, může ve společnosti vyvolávat analogické sociálně patologické procesy (krizi

¹ The Association of Outplacement Counseling Firms

² The International Association of Outplacement Professionals

³ The Association of Career Professionals International

hodnot, úpadek úcty k autoritám, rozklad občanské společnosti, krizi rodiny a dalších sociálních institucí, alkoholismus, kriminalitu).“ (Mareš, 2002, s.91)

Psychické důsledky ztráty zaměstnání jsou velkým společenským problémem. Riegel uvádí, že ztráta zaměstnání vede k zablokování latentních funkcí práce (strukturování času, sdílení zkušeností, pocit smyslu života, zdroj osobního statutu a identity), které uspokojují vyšší lidské potřeby. Pokud tedy dochází k dlouhodobé blokaci latentních funkcí práce, vede to k deprivaci těchto potřeb (Riegel, 2003).

Kübler-Rossová uvádí pět fází smutku ze ztráty, kam patří i ztráta zaměstnání:

1. První fázi provází šok a pochybnosti, které jedince mohou vést až k popírání. Jedinec předstírá, že není naštvaný ani zklamaný a často si zalézá do své ochranné skořápky před realitou. Tato fáze může trvat týdny.
2. Druhá fáze se vyznačuje silným působením emocí. Nejčastěji to bývá hněv, kdy je jedinec rozhořčený nad propuštěním a cítí bezmoc a bezradnost.
3. Ve třetí fázi se jedinec pokouší smlouvat a vyjednávat se životem.
4. Ve čtvrté fázi přichází prohloubení smutku či žalu, jelikož jedinec poznává, že ztratil něco důležitého, co se mu již nevrátí.
5. V páté fázi přichází smíření a odevzdanost. (Pickman, 1994)

Ztráta zaměstnání sebou nese ztrátu důležitých aspektů, které ovlivňují náš každodenní život. Podle Pickmana bychom je mohli shrnout do těchto pěti bodů:

- ztráta vazeb – člověk ztrácí členství ve skupině a pocit, že je součástí něčeho většího, než je on sám
- ztráta známého prostředí – reálný prostor jedince či pole působnosti
- ztráta psychické struktury – struktura moci, zásady, rozvrhy a termíny, které pro zaměstnance představují strukturu, bez nich může mít jedinec pocit, že jeho život je nevyzpytatelný a chaotický
- ztráta vědomí budoucnosti – jedinec si může myslet, že jeho sny nebudou realizovány
- ztráta kontroly – může v jedincovi vyvolat pocit, že náš život závisí jen na náhodě (Pickman, 1994)

Pickman dále popisuje, jak působí ztráta zaměstnání na rodinu propuštěného a jak může být outplacement přínosný: „Ztráta zaměstnání má dopad na celý rodinný systém. Vznikající problémy s sebou mohou přinést změny v rodinné struktuře. Tyto změny jsou často stresující. Nicméně, tato zkušenost může mít i pozitivní stránku. Stejně jako u všech krizí, je zde možnost růstu a vývoje. Rodina se z této situace může poučit. Děti se mohou naučit, že pokud

rodina potáhne za jeden provaz, může překonat leďacos. Dospělí mohou dojít k porozumění sebe i své rodiny. Rodina se po prožití ztráty může stát silnější a soudržnější.

Outplacementoví konzultanti mohou hrát při zvládání problémů spojených se ztrátou zaměstnání velmi důležitou roli.“ (Pickman, 1994, s.99)

Outplacement si tedy dává za cíl, naučit propuštěné, jak s touto situací bojovat.

„V programech outplacementu jde o to, naučit lidi strategiím a metodám hledání nového uplatnění a také posílit jejich sebevědomí. (...) Cílem není snášet uvolněným pracovníkům na stůl desítky pracovních nabídek, nýbrž naučit je, jak si mohou pomoci sami. Jde o to, předat jim dovednosti, informace, techniky potřebné k řízení kariéry.“ (Lichá, 2006)

„Cílem outplacementu je minimalizace traumatu ze ztráty zaměstnání a doby nezaměstnanosti, jeho úkolem je dodat klientovi odvahu, mobilizovat jeho síly k hledání práce.“ (Kociánová, 2010, s.196)

Výzkum který provedl Tomáš Prajzler vypovídá, že přínos outplacementu pro propouštěné zaměstnance je především v redukci stresu a strachu z budoucnosti, psychické podpoře v těžké životní situaci a možnost jejího „sdílení“, orientaci na trhu práce a vysoké efektivitě při hledání nového pracovního místa a v redukci negativních pocitů vůči bývalému zaměstnavateli. (Prajzler, 2004)

Další výzkum, vypovídá o tom, že outplacement zkracuje dobu, po kterou je propuštěný zaměstnanec nezaměstnaný, a to především zefektivněním procesu hledání práce. Tento výzkum také ukazuje, že propuštění, kteří prošli outplacementem si nacházejí zaměstnavatele, který více odpovídá jejich požadavkům, než ti kteří outplacementem neprošli. (Edwards, 1998)

Výzkum, který provedl Westaby a který byl zaměřen na vyšší management prokazuje, že čím vyšší úroveň outplacementu se jedinci dostala a s ním tedy i více péče konzultantů, tím více pak odpovídalo nově nalezené zaměstnání jeho požadavkům a zároveň tito jedinci dosahovali ve svých nových zaměstnání lepších platových podmínek. (Westaby, 2004)

2. 2. Cíle z hlediska propouštějící společnosti

Zaměstnavatelé využívají outplacement především k usnadnění změn způsobených fúzí a akvizicemi, globalizací, inovacemi, restrukturalizací, relokací a změnou ve vrcholném vedení (Stýblo, 2004).

Rozhodnutí zda outplacement využít či nikoli pak velmi ovlivňují především negativní důsledky těchto změn, které se projevují uvnitř propouštějící společnosti. Jedná se hlavně o

odliv talentů (cca 65% z celkového počtu zaměstnanců označených jako talentové zdroje), ztrátu důvěry v současného zaměstnavatele (cca 60%), vzbuzení pocitů pracovní nejistoty a snižování výkonnosti až po fluktuaci (cca 40%) (Stýblo, 2005).

Aplikací outplacementu si společnost dále udržuje značku dobrého zaměstnavatele, zároveň minimalizuje právní komplikace ukončení pracovního poměru a udržuje morálku zůstávajících zaměstnanců. Propouštějící společnost zmírňuje dopady, které prováděné změny způsobují, avšak vystavuje se tak poměrně velké finanční zátěži, kterou nákup služby outplacementu přináší (Stýblo, 2004).

Mezi výhody, které přináší outplacement společností patří: „zlepšení morálky u zbylých zaměstnanců; klíčoví zaměstnanci budou chtít zůstat členy organizace, budou-li vědět, že tato organizace se chová dobře ke svým zaměstnancům, a to i v případě propuštění; vztahy s veřejností v místní komunitě budou méně ovlivněny propouštěním z nadbytečnosti, pokud se s touto situací bude zacházet opatrně; vyskytne se méně problémů nebo námitek ze strany odborové organizace, pokud budou dobře poskytovány služby související s propouštěním.“ (Foot, Hook, 2002, s. 430)

Pickman popisuje důvody, které vedou společnosti k využití outplacementu:

- Usnadnění propuštění spojeného s fúzemi a akvizicemi, kdy společnosti odstraňují přesahy a nadbytky.
- Udržení si dobrého jména. Firmy dbají na to, jakou představu o nich má veřejnost, je pro ně důležité, aby je veřejnost viděla jako společnost, která pečuje o své propuštěné zaměstnance, nikoliv jako společnost, která je nemilosrdně vyhazuje, jelikož pověst jakou si společnost získá může ovlivnit její schopnost přilákat a udržet žádoucí zaměstnance.
- Udržení vnitropodnikové morálky. Ačkoliv společnost propuštění dobře zvládá, strach a úzkost, které vyvolává se může rozšířit v celé organizaci. Tváří v tvář takové úzkosti může slábnout motivace a klesat produktivita. Aplikací outplacementu sice všechny obavy nezničí, ale zaměstnanci budou mít jistotu, že pokud budou další na řadě, bude o ně postaráno, jako o jejich bývalé kolegy.
- Vyhnutí se soudním sporům, které jsou časově i finančně nákladné pro všechny zúčastněné strany.
- Usnadnění propuštění zaměstnance z taktických důvodů, či důvodů formální správnosti. Takoví zaměstnanci jsou propuštěni kvůli vztahovým neshodám nebo odlišnému stylu, většinou ve spojení s jejich nadřazeným. (Pickman, 1994)

Lichá komentuje situaci na českém trhu a tvrdí, že se společnost může díky outplacementu vyhnout kritice propuštěných zaměstnanců i veřejnosti. „Podnik třeba momentálně prochází obdobím rušení pracovních míst, nicméně může nastat doba růstu a s tím spojená potřeba nových zaměstnanců. A ti se rekrutují z řad příbuzných, dětí, sousedů a přátel propuštěných zaměstnanců. A ti nejlepší z nich si svého zaměstnavatele pečlivě vybírají. Proto by žádná společnost neměla za sebou pálit mosty.“ (Lichá, 2006)

Challenger tvrdí, že investováním do vysoce kvalitního outplacementu, který definuje jako komplexní program, skládající se z proaktivní psychické a poradenské podpory propuštěným zaměstnancům a na míru provedeného koučování dovedností hledání práce spojených s administrativní podporou, společnosti výrazně sníží celkové náklady na snižování stavů. Především ušetří tím, že se sníží počet absencí, které jsou reakcí na vnímané nespravedlivé zacházení s bývalými spolupracovníky, zároveň nedojde ke zvýšení nechtěné fluktuace, která sebou nese nemalé náklady na opětovný nábor zaměstnanců a jejich zaškolení a také ušetří na nákladech za soudní spory. (Challenger, 2005)

2. 3. Cíle v souvislosti se zůstávajícími zaměstnanci společnosti

Snižování stavů, jak už bylo zmíněno výše, nedopadá jen na společnost a propuštěné zaměstnance, ale i na zaměstnance, kteří ve společnosti zůstávají. Jsou to právě oni, od kterých se čeká, že společnosti pomohou k opětovnému růstu a stabilitě, ovšem díky nejistotě, kterou v nich mohlo probudit propuštění jejich bývalých kolegů a leckdy i pocitu viny, se může jejich produktivita naopak snižovat. V této situaci má outplacement napomáhat posílení pracovní jistoty, tak aby zůstávající zaměstnanci pracovali bez obav a stresu a zároveň, aby se zvýšily jejich pracovní motivace a výkonnost. (Buchtová, 2005)

„Snižování stavů zaměstnanců má být představeno jako strategické řešení orientované na budoucnost. Proto je třeba přednostně vzbudit důvěru a dát jistotu těm, kteří představují budoucnost firmy. Pozitivní signály mají být určeny především těm, kteří jsou pro firmu těžko postradatelní a připravované změny je mohou – pro obavy z nestability ve firmě nebo z pouhého nedorozumění – přimět k odchodu.“ (Stýblo, 2005, s.60)

Štikar popisuje, že reakce stávajících zaměstnanců je významně ovlivněna jasností a adekvátností vysvětlení důvodu propouštění a zároveň procedurami, přitom použitými, kam mimo jiné zahrnuje i poradenskou činnost pro odcházející. Uvádí, že největší hrozbou je pro zůstávající zaměstnance pracovní nejistota, kterou dělí na dvě části, a to na očekávanou

hrozbu (pravděpodobnost dalšího propouštění) a vnímanou kontrolu (schopnost odolat negativním důsledkům případného budoucího propouštění) (Riegl, 2003).

Challenger taktéž hovoří o stresu, který prožívají zaměstnanci, kteří ve společnosti po propouštění zůstávají. Dochází k poklesu jejich morálky, což také způsobuje pokles jejich produktivity. Napjatá atmosféra ve společnosti způsobuje ztrátu klíčových zaměstnanců. Jak budou tito zaměstnanci reagovat přímo závisí na jejich vnímání toho, jak spravedlivě se firma postarala o jejich bývalé kolegy. Challenger tuto situaci nazývá „syndrom těch, co přežili“. Tito jedinci mají smíšené pocity, cítí vztek i úlevu zároveň. Cena za klesající morálku a zvyšující se stres je pro zaměstnavatele velmi vysoká. Challenger uvádí, že stres stojí americký průmysl více než 300 miliard ročně, a to především kvůli ztrátě produktivity, častým absencím, nehodám, fluktuaci zaměstnanců a soudním výlohám (Challenger, 2005).

Důležitost outplacementu, jako rozvojové aktivity, motivující zůstávající zaměstnance k výkonu popisuje také Matisová: „Při sledování dopadu zeštíhlování na zaměstnance firmy je většinou hlavní pozornost věnována těm, kteří musejí odejít. Firma redukcí svou zaměstnanost by se však z hlediska její budoucí výkonnosti měla obávat především toho, jaký dopad bude mít propouštění na motivaci těch, kteří zůstanou. (...) Oproti některým tradičním představám o nezaměstnanosti jako faktoru pracovní výkonnosti se důsledkem tohoto šoku naopak může stát ztráta důvěry v zaměstnavatele či pokles pocitu identifikace s firmou, vedoucí ve svých důsledcích ke snížení pracovní motivace. Reagovat na tento jev není pro zaměstnavatele snadné, u kvalifikovaných a řídicích pracovníků, na jejichž pozitivní motivaci mu záleží především, však může otevřeně nabídnout nový typ ‚psychologického kontraktu‘. Nemůže-li dlouhodobě garantovat stabilní zaměstnání, měl by namísto něj nabídnout možnost trvalého zvyšování kvalifikace jako záruku stabilní pozice na pracovním trhu.“ (Matisová, 2008, s. 42)

3. Obsah a formy outplacementu

3. 1. Obsah outplacementu

Outplacementové programy zahrnují širokou škálu aktivit, a to od psychologického až po kariérní poradenství. Obsah těchto programů se často liší, což způsobuje především fakt, že outplacement je služba, která flexibilně reaguje na individuální potřeby klienta, a to jak samotného zaměstnance, tak propouštějící společnosti. Z výzkumu, který jsem v rámci této

bakalářské práce provedla, plyne, že nejdůležitějšími faktory ovlivňující podobu outplacementu je rozpočet propouštějící společnosti a schopnosti, které si propuštěný zaměstnanec do outplacementu přináší. Určující tedy je, jaké aktivity a v jakém rozsahu je propouštějící společnost ochotná zaplatit a zároveň to, jak je propuštěný zaměstnanec v dané aktivitě zdatný a je tedy více či méně nutné se jí zabývat.

Obsah outplacementu se také může lišit v závislosti na pozici a osobnosti propouštěného zaměstnance, počtu propouštěných zaměstnanců, regionu organizace a v plánované délce trvání outplacementu (Matisová, 2008).

Podle Footové a Hookové by v procesu outplacementu neměly chybět tyto aktivity:

- „Poskytování rad týkajících se pocitů, které vyvstaly z důvodu propouštění. Tato pomoc může také zahrnovat poskytování rad partnerovi.
- Poradenství ohledně kariéry nebo dalších možností.
- Poskytování služeb pro systematické hledání práce.
- Poskytování vybavení pro sepsání žádostí o práci a životopisů.
- Pomoc při sepisování životopisů a žádostí o práci.
- Psychologické testy k pomoci při výběru kariéry.
- Příležitosti pro procvičování dovedností při interview
- Možný přímý kontakt s eventuálními zaměstnavateli.
- Nácvik případných situací, jak může být veden přijímací pohovor.“ (Foot, Hook, 2002, s. 430)

Butterfield a Borgen zmiňují, že v rámci outplacementu by měl propuštěný zaměstnanec také projít sebehodnocením, identifikací jeho schopností a průzkumem jeho hodnot. Jako nezbytné aktivity dále vidí networking a práci na rozvoji jeho image (Butterfield, Borgen, 2005).

Pickman některé z těchto aktivit rozvádí a popisuje:

- vyhodnocování schopností klienta – je to velmi důležitá součást procesu outplacementu, která sleduje především dva cíle, prvním je získat co nejúplnější obraz o klientovi – informace o hodnotách, zájmech, dovednostech, stylu a profesních snech klienta – tyto informace pak pomohu klientům porozumět sobě samým. Druhým hlavním cílem je vytvořit klientovo sebevědomí, leckdy je pro klienty obtížné určit, které schopnosti využívají při vykonávání pracovních povinností.

- networking – vytváření nových kontaktů, kontaktování přátel, přátel přátel, bývalých spolupracovníků, sousedů, může být nejlepším nástrojem k nalezení práce, obzvláště v době, kdy je nezaměstnaných více, než nabídek práce
- přímé oslovování e-mailem – technika, kdy kandidáti přímo reagují na uveřejněné reklamy, či forma nevyžádané korespondence, kdy uchazeči píší naslepo do společnosti (Pickman, 1994)

Ve standardech pro outplacementové odborníky, které roku 1992 vydala asociace IAOP je uvedeno, které aktivity by outplacement měl a mohl obsahovat, některé z nich zde uvádím:

1. Poradenství organizacím

- tlumočení trendů a problémů na trhu práce
- příprava manažerů na propouštěcí pohovor
- informovat zástupce organizace o pokrocích u outplacementovaných zaměstnanců
- řízení vztahů v podniku

2. Poradenství kandidátům

- individuální

- poradenství při šoku z ukončení
- motivace kandidátů
- identifikovat zablokovaní kandidátů

- skupinový

- organizování a vedení skupinových programů
- prezentace všeobecná data

3. Hodnocení

- posouzení kandidátových zkušeností
- interpretace výsledků kandidátova měření (psychodiagnostika)
- identifikace klíčových dovedností a úspěchů
- identifikace hodnot ve spojení s budoucím zaměstnáním

4. Školení v hledání práce

- plánování strategie hledání práce
- školení v metodách vyhledávání (networking, přímé oslovování)
- pomoc při psaní CV a dalších dokumentů
- rozvoj dovedností při pohovoru
- platové vyjednávání

- hodnocení pracovních nabídek
- pochopení podnikatelských / ekonomických trendů

5. Kariérové poradenství

- rozvíjení individuálních kariérních plánů s definováním cílů
- určení pracovních i životních plánů
- možnosti při změně kariéry
- možnosti vlastního podnikání
- interpretace firemní kultury a struktury (Pickman, 1994)

Existují také koncepce, které proměňují obsah outplacementu. Aquilanti a Leroux uvádějí tyto teoretické přístupy, které všechny nějakým způsobem odrážejí pojetí ztráty zaměstnání a určují postup při zvládání a řešení této situace:

- Latackův a Dozierův model kariérového růstu
- Mirabileův model stupňů outplacementu
- Kirkův holistický model
- Superova teorie
- Teorie zármutku Kubler-Rossové
- Parkerův a Lewisův model
- Aquilantiové integrovaný model (Aquilanti, Leroux, 1999)

3. 2. Proces outplacementu

Jak již bylo řečeno, obsah outplacementu je velmi proměnlivý v závislosti na různých faktorech, stejně tak i samotný proces outplacementu, kdy je outplacement rozdělen do určitých fází, se může jeden od druhého velmi lišit. Je těžké popsat proces outplacementu už jen kvůli tomu, že různé společnosti přizývají outplacementové konzultanty v různých fázích propouštění, čímž je celý proces citelně ovlivněn.

Matisová uvádí, že outplacementový proces začíná již při plánování propuštění, kdy outplacementoví konzultanti pomáhají společnosti ve zvážení různých alternativ řešení nadbytečnosti a připravují strategii komunikace. Dalším krokem pak podle Matisové bývá výběr nadbytečných zaměstnanců, tedy výběr pozic, které budou zrušeny. Konzultanti pak pomáhají vedoucím pracovníkům ve zvládání emocí spojených s propuštěním a s propouštěcím rozhovorem. Samotný outplacement pak sestává z většinou předem

nadefinovaného počtu sezení a konzultací mezi konzultantem a propuštěným zaměstnancem. (Matisová, 2008)

Obsah těchto sezení závisí na potřebách propuštěného zaměstnance, avšak podle Armstronga by neměly být opomenuty některé body:

- „počáteční konzultace – poskytnutí životopisných údajů a diskuze o bezprostředních problémech souvisejících s propuštěním
- seznam toho, čeho až dosud dosáhli – klienti uvedou všechny pracovní funkce a úspěchy, kterých během své kariéry dosáhli
- přehled dovedností – klienti na základě předchozího seznamu vytvoří osobní portfolio svých „prodejných dovedností“
- osobní vyjádření – klienti vypracují osobní vyjádření, které se týká toho, co by mělo být prezentováno na trhu práce
- přehled osobních úspěchů – uvádějí se poslední nebo účelu přiměřené úspěchy, které lze kvantifikovat a které dokreslí jejich osobní profil
- tři zaměstnání – identifikace tří možných typů zaměstnání, které by měly být hledány
- psychologické posouzení – posouzení profilu osobnosti psychologem
- zpracování a odsouhlasení životopisu
- rozpoznání příležitosti na trhu práce
- nácvik výběrového pohovoru
- plán kampaně k hledání zaměstnání“ (Armstrong, 2007, s. 406)

Příklad z praxe přináší Stýblo který popisuje, jak vypadal outplacementový proces v praxi, kdy se jeden z vlastníků majoritních podílů pěti samostatných podniků rozhodl vytvořit jen jeden, přičemž bylo propuštěno 3000 zaměstnanců. Personální útvar společnosti vytvořil outplacementový program, jehož hlavním cílem bylo poskytnutí pomoci a podpory propouštěným zaměstnancům pro získání nového zaměstnání. Tento program byl rozdělen do čtyř etap:

„ Přípravná fáze – k realizaci aktivit programu:

- zpracování seznamu uvolňovaných zaměstnanců
- informování zaměstnanců o nutnosti je uvolnit
- nabídka partnerství v programu a jeho charakteristika
- objasňování cílů programu
- uzavření dohody o ukončení pracovního poměru s budoucími partnery programu a rekvalifikace profesního poradenství

1. etapa - vstup do programu (do tří dnů po ukončení pracovního poměru)
 - účastník programu se zaregistruje na úřad práce
 - účastník programu kontaktuje poradce programu
 - poradce stanoví účastníkovi další kroky (termín zahájení poradenství)
2. etapa - poradenství (první až druhý měsíc účasti v programu)
 - účastník programu absolvuje profesní poradenství
 - poradenství probíhá čtyři dny v týdnu, jeden den v týdnu je vyčleněn pro vyhledávání zaměstnání (a součinnost s úřadem práce)
 - závěrem etapy vytvoří účastník programu ve spolupráci se svým poradcem plán rekvalifikace (spolupráce s úřadem práce)
3. etapa – rekvalifikace (druhý / třetí až sedmý měsíc účasti v programu)
 - účastník programu absolvuje rekvalifikační program s teoretickou i praktickou částí
 - délka rekvalifikačního programu vychází z individuálního plánu rekvalifikace (maximální možná délka je 7 měsíců)
 - účastník programu spolupracuje s úřadem práce, vyhledává si intenzivně zaměstnání (podává měsíční informace poradci)
4. etapa – vyhledávání zaměstnání
 - etapa začíná po ukončení rekvalifikace, končí umístěním účastníka programu k novému zaměstnavateli (max. trvá do konce 12 měsíce účasti v programu)
 - účastník programu průběžně spolupracuje s úřadem práce, vyhledává si zaměstnání.“ (Stýblo, 2005, s.68-69)

3. 3. Formy outplacementu

Obsah a proces outplacementu velmi ovlivňuje i zvolená forma. Je možné vybrat mezi individuálním outplacementem, který je většinou určen vedoucím pracovníkům nebo specialistům a zahrnuje osobní přístup a detailní identifikaci potřeb jednice a nebo skupinovým outplacementem, který podle průzkumu Amundsona a Borgena (1988) pomáhá propouštěným zaměstnancům porozumět názoru ostatních lidí, vidět jejich různé reakce na problémy a rozvíjet sociální interakce (Matisová, 2008). Podle Pickmana jsou jedním z hlavních důvodů, proč se společnosti rozhodují využít právě skupinový outplacement, nižší

náklady. Díky tomu může společnost rozšířit nabídku outplacementu napříč širším spektrem organizační hierarchie.

Z výzkumu Amundsona a Borgena vyplývají z použití skupinového outplacementu tyto výhody:

- „pochopení názorů druhých
- rozvoj dovedností v oblasti společenské interakce
- učení se sdílet obavy a myšlenky s ostatními lidmi, kteří se potýkají s podobnými problémy
- získávání různých názorů na dané problémy
- přijímání podpory a povzbuzení od ostatních
- získávání užitečných informací“ (Pickman, 1994, s. 38)

Pickman dále uvádí, proč je hledání zaměstnání ve skupině tak úspěšné:

- „uchazeči získávají relevantní informace od kolegů o zaměstnání, které jim umožní značně rozšířit jejich záběr
- uchazeči si vyzkouší způsoby hledání zaměstnání, které by jinak nevyužili, protože zjistí, že tato metoda se osvědčila u jednoho z jejich kolegů
- uchazeči jsou tlačeni členy skupiny, kteří vidí, že se jim nedaří a postaví je před tento problém takovým způsobem, který je vyvede z letargie“ (Pickman, 1994, s. 38)

Důležitý je také rozsah outplacementu, a to zdali se jedná o několik sezení či se jedná o několika měsíční službu. Rozsah může být stanoven různými způsoby, podle toho, zda zaměstnavatel předplatí určitý počet konzultačních hodin, či je stanoven přesný termín, do kterého je outplacement propouštěným zaměstnancům poskytován, či zda je ohraničen až nalezením nové práce. Dle doby trvání dělí Budová outplacement na krátkodobý (do 1 dne), střednědobý (7-14 dní) a dlouhodobý (1 měsíc a déle). (Budová, 2010)

Zaměstnavatel zároveň volí, zda outplacement aplikuje pomocí svých vlastních sil, tedy interně, či zda využije pomoci externí společnosti. Odborníci převážně podporují variantu externího zajištění outplacementu:

„V případě interního outplacementu nemusíme předávat žádné vnitřní informace vně firmy. Lidé se znají, lze předpokládat dobrou reakci účastníků, tedy těch, kterých se změna bude týkat. Je také snazší vybrat důvěryhodného člověka, o němž víme, že má potenciál přesvědčit. Negativem u interního outplacementu je, že ve chvíli oznámení změny vznikají dva tábory – oni a my- a s nimi i blok. Externí outplacement je výhodnější v tom, že prostředím, kde se lidé dozvídají o změnách, je cizí. Navíc jej zajišťují konzultanti, kteří ho dělají

pravidelně: mají skutečně spektrum zkušeností a informací, umějí pracovat s různými typy lidí a znají regionální problematiku České republiky. Mají kontakty s úřady práce i personálními agenturami, což interní člověk mít nemůže, protože to nebylo doposud obsahem jeho práce.“ (Sehnalová, Hájková, 2008)

Více rozebereme variantu externího poskytovatele outplacementu v další kapitole.

4. Outplacement v personálně poradenských agenturách

4. 1. Personálně poradenské agentury

Výběr dodavatele outplacementu je pro celý proces klíčový, jelikož od něj se pak bude odvíjet kvalita poradenství. Jak jsem již naznačila v předešlé kapitole, pokud je outplacement realizován externím dodavatelem, nese tato varianta řadu výhod.

O těchto výhodách hovoří Lichá: „Běžnější a levnější je najmout si na realizaci outplacementu externí profesionály Představte si, jak budete důvěřovat někomu, kdo vám předal výpověď. (...) Skutečně budete mluvit otevřeně o svých cílech, slabých stránkách, představách, názorech na předchozího nadřízeného a firmu před interním zaměstnancem? Otevřená komunikace je základem pro stanovení budoucího profesního cíle. Externisté – profesionálové na outplacement mají know-how, kontrolu nad projektem, poskytují zadavateli pravidelnou zpětnou vazbu a mohou poskytnout každému klientovi individuální přístup.“ (Lichá, 2009)

Také Pickman se domnívá, že externí zajištění outplacementu může přinést odbornější a propracovanější pomoc propouštěným zaměstnancům, jelikož konzultanti těchto externích společností se na outplacement přímo specializují a mají tak i více zkušeností a možností porovnání. Navíc se kandidáti při sdělování choulostivých informací mohou cítit uvolněněji, pokud je na druhé straně osoba zvenčí firmy, která je propustila (Pickman, 1994).

Tyto externí dodavatele představují outplacementové agentury, pro které je poskytování outplacementu hlavní činností a které najdeme především v zahraničí a nebo personálně poradenské agentury, kde outplacement patří mezi jeden z nabízených produktů, přičemž jejich základem bývá výběr a outsourcing zaměstnanců, které jsou typické pro Českou republiku (Prajzler, 2004).

V obou typech agentur se však nalézají profesionálové, kteří se kontinuálně zabývají outplacementem. Meyer shrnul jejich funkci takto: „tyto agentury budují most mezi klientem a propouštějící společnostmi, most silný natolik, že může být mnohokrát použit.“ (Meyer, Shadle, 1994, s. 45)

Dvořáková popisuje outplacementové agentury takto: „Outplacementové agentury jsou nájímány pro poskytnutí konzultantských a zprostředkovatelských služeb zaměřených na střední až vrcholový management. Původní poslání těchto společností se koncentrovalo na pomoc vybranému okruhu zaměstnanců, kteří jsou propouštěni z nadbytečnosti a/nebo musí změnit zaměstnavatele. Ještě před ukončením pracovního poměru je mohou školit, jak připravit materiály žadatele o práci, nebo jim přímo zprostředkovat nové zaměstnání registrované v jejich databázi.“ (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 32)

Personálně poradenská agentura je „fyzická nebo právnická osoba, nezávislá na veřejných orgánech, která poskytuje jednu nebo více služeb trhu práce:

- služby pro sblížení nabídek a žádostí o zaměstnání (aniž by se agentura stala účastníkem pracovního poměru, který by z nich mohl vzniknout);
- služby spočívající v zaměstnávání pracovníků s cílem je dát k dispozici třetí straně (uživateli);
- jiné služby, které se nevztahují k hledání zaměstnání, např. poskytování informací a poradenství“ (Suchyňová, 2007, s. 8)

A právě do třetí skupiny spadá outplacement, který se v personálně poradenských agenturách řadí do oblasti poradenství. Aby toto poradenství bylo skutečně účinné, měla by agentura splňovat tato kritéria:

- mít dostatečné zkušenosti s účastí na propouštění před, během a po sdělení rozhodnutí zaměstnancům.
- mít potřebné zázemí ve všech lokalitách, kterých se outplacement týká
- patřit mezi lídry na trhu outplacementových služeb
- mít zkušenosti s poskytováním outplacementu firmám podobné velikosti a s podobnou organizací
- mít potřebné zdroje k pokrytí všech požadovaných služeb
- aplikovat procesy podpořené snadno přístupnými technologiemi
- poskytovat kvalitní služby i na dálku přes internet
- mít zavedený systém měření kvality
- být úspěšná a finančně silná a investovat do dlouhodobého růstu.

- poskytovat na své služby záruku zadavateli i klientům (Morávková, 2006)

4. 2. Role konzultanta a navázání vztahu s klientem

Nezbytný článek při externě poskytovaném outplacementu tvoří konzultant, jako zástupce či vyslanec agentury poskytující outplacement, který představuje nezávislého poradce pro klienta i pro propouštějící společnost.

Podle Pickmana je role konzultanta velmi důležitá, musí se tedy jednat o odborníka s dobrými konzultačními dovednostmi, který je expertem v procesu hledání pracovního uplatnění, má skvělou znalost pracovního trhu a zároveň dokáže propuštěného zaměstnance motivovat. Pickman považuje za klíčové, aby byl konzultant schopen naslouchat klientovi a zároveň rozumět jeho sdělení a pocitům. Zároveň by měl být konzultant vzdělaný v oblasti průmyslu, ze kterého klient pochází a v oblasti firemní kultury a zvyků, které se ve společnostech praktikují. Nezbytné jsou výborné komunikační dovednosti, ale také schopnost psát, editovat a prezentovat. Podle Pickmana by bylo ideální, pokud by v sobě konzultant kombinoval zkušenosti z firemní sféry a zároveň speciální poradenský trénink. (Pickman, 1994)

Pickman popisuje několik rolí, které konzultanti při poradenství zastávají, většinou se však nejedná jen o jednu roli, ale v závislosti na okolnostech a schopnostech konzultanta o více rolí najednou:

1. Facilitátor – konzultanti pomáhají klientům při hledání zaměstnání. Svou úlohu vidí především v usnadnění tohoto procesu
2. Vrba – takoví konzultanti vidí svou hlavní úlohu především v naslouchání klientovi a v reflektování jeho myšlenek a pocitů
3. Kouč – konzultanti si uvědomují, že mají odborné znalosti z oblastí hledání zaměstnání a plánování kariéry a jejich hlavním cílem je budovat a uplatnit silné stránky kandidáta
4. Učitel – konzultanti sami sebe vidí jako nositele důležitých informací, které musí předat kandidátovi
5. Trenér – konzultanti mají pro kandidáta připravený konkrétní plán, jak postupovat při hledání zaměstnání a jejich cílem je vyškolit kandidáta tak, aby byl schopný tento plán následovat a využít efektivně všechny techniky

6. Poradce – konzultanti si uvědomují důležitost vztahu mezi nimi a klienty a jejich hlavním zájmem je pomáhat klientům překonávat problémy, které si přináší, a to pomocí svých znalostí a zkušeností
7. Expert - konzultanti sami sebe vidí jako odborníky v plánování kariéry a hledání zaměstnání a domnívají se, že klient by je měl pozorně naslouchat a následovat jejich rady (Pickman, 1994)

Pickman také uvádí standarty vydané roku 1993 asociací IAOP, které by měl každý outplacementový konzultant dodržovat:

- „Trvale zlepšovat své profesionální dovednosti, kvalifikaci a znalosti, aby mohli poskytovat služby nejvyšší kvality organizacím a klientům;
- Udržovat důvěrnost vztahu mezi konzultantem a klientem;
- Jednat podle následujících hodnot; zájem o druhé a respektování druhých, rozvoj sebedůvěry jednotlivců, jejich důstojnosti, čestnosti a poctivosti;
- Povzbuzení a pomoc klientovi, aby převzal zodpovědnost za rozhodnutí v průběhu změny zaměstnání;
- Dodržet všechny zákony, předpisy a nařízení ovlivňující obchodní jednání a vztahy s organizacemi a klienty;
- Poskytnout informace o možných konfliktech zájmů ve smyslu profesionálního jednání;
- Zdržet se využití jejich pozice, vlivu nebo znalostí k zajištění zvláštního zisku pro ně samotné nebo pro jejich obchod;
- Jasně definovat možný přínos pro klienta a organizaci, a zaručit splnění tohoto závazku prostřednictvím svých znalostí a schopností;
- Úcta k jednotlivci bez ohledu na rasu, původ, místo původu, náboženství, etnický původ, občanství, víru, pohlaví, sexuální orientaci, handicap, věk nebo rodinném stav.“ (Matisová, 2008, s. 75)

Výzkum Butterfielda a Borgena ukázal, že klienti, kteří již outplacementem prošli, vypověděli, že u konzultantů vidí jako nejdůležitější schopnost pečovat o jejich zájmy a zároveň schopnost motivovat je a dodat jim sebedůvěru a směr, kterým se mají ubírat (Butterfield, Borgen, 2005).

Aby konzultanti dosáhli těchto cílů, je nutné, aby měli s klientem pevný vztah založený na důvěře. O tomto vztahu a také o tom, jak těžké je ho navázat hovoří Pickman. Ten tvrdí, že je důležité, aby byl konzultant svému klientovi představen co nejdříve. Prvním krokem

konzultanta je pak vybudování důvěry a vztahu s klientem. Tento proces se samozřejmě od případu liší, jelikož jak konzultant, tak klient přináší do vztahu jedinečnou kombinaci dovedností, stylu, temperamentu a předchozích zkušeností. Je důležité, aby hned na začátku vysvětlil konzultant klientovi, jaké služby jim nabízí a jak pro něj mohou být prospěšné.

Tento prospěch bychom mohli shrnout do tří kategorií

1. emocionální podpora a motivace,
2. pomoc při plánování kariéry a při hledání zaměstnání
3. administrativní podpůrné služby(Pickman, 1994).

Asociace IAOP vydala standarty, které upravují vztah mezi konzultantem a klientem:

- „Konzultanti jsou povinni respektovat integritu a hájit prospěch klienta, ať se jedná o pomoc jednotlivci nebo skupině.
- Respektování platných právních omezení, konzultanti musí učinit opatření k udržení důvěrnosti při pořízení, uschování a používání informací. Poradenský vztah a s ním spojené informace musí být zachovány v tajnosti, výjimkou je situace, kdy s použitím informací klient písemně souhlasí.
- Osobní údaje klienta mohou být poskytnuty dalším osobám pouze s jeho písemným souhlasem nebo jak je požadováno zákonem.
- Jestliže klientův stav signalizuje, že existuje jasné nebo hrozící nebezpečí pro klienta nebo pro ostatní, konzultant musí přijmout dostupná opatření nebo informovat vedení, ideálně s vědomím klienta nebo s jeho svolením, eventuálně bez jeho svolení v nezbytných případech. Jestliže existuje vážná hrozba, měla by být využita rada psychologa, psychiatra anebo právníka.
- Konzultant musí před zahájením nebo při zahájení outplacementu informovat klienta a organizaci o účelu, cílech, technikách, pravidlech procedur a omezeních, která by mohla ovlivnit vztah.
- Jestliže konzultant zhodnotí, že není schopný poskytnout klientovi profesionální pomoc, musí buď zrušit zahájení outplacementového poradenství nebo ihned ukončit poradenský vztah. V obou případech musí konzultant navrhnout vhodné alternativy.
- Konzultant musí zajistit, aby vztah s klienty zůstal na profesionální úrovni.
- Poradenský vztah by měl povzbudit klienta k sebekontrolě. Konzultant musí tento přístup podporovat a nesmí rozhodovat za klienta nebo vytvořit závislost klienta na konzultantovi.“ (Matisová, 2008, s. 78)

5. Outplacement v ČR

„Vzhledem k malé míře nezaměstnanosti počátkem devadesátých let dvacátého století se u nás outplacement začal rozvíjet poměrně pozdě ve srovnání s jinými službami v oblasti řízení lidských zdrojů. První outplacementy byly realizovány počátkem devadesátých let a stejně jako v zahraničí se i v ČR týkaly zejména vrcholových manažerů (a byly tedy spíše utajované). První outplacement provedla podle dostupných zdrojů personálně-poradenská společnost Adecco.“ (Morávková, 2006, s. 74)

Velice zajímavý projekt, který vznikl na území České republiky, nese název Outplacement pro velké podniky. Tento projekt vznikl v roce 2004 na popud Ministerstva práce a sociálních věcí a je řízen Dopravním vzdělávacím institutem (dceřinou společností Českých drah) a je spolufinancován z evropského sociálního fondu EU a státního rozpočtu ČR. Důvodem zapojení Dopravního vzdělávacího institutu byla především možnost získat nové zkušenosti a zároveň získání praxe při realizování projektů organizovaných a spolufinancovaných EU. Hlavními cíly projektu byly:

- „Minimalizace negativních dopadů restrukturalizace pro zaměstnance, firmy, regiony a stát
- Vyvinutí efektivního systému cílené podpory zaměstnancům velkých podniků ohrožených či postižených ztrátou zaměstnání v souvislosti s restrukturalizací a způsobu jejich následné integrace na trhu práce
- Vyvinutí metodiky komplexního outplacementu včetně metodiky jeho diseminace
- Vyvinutí metodiky prezentace a diseminace konceptu společenské odpovědnosti firem (CSR)
- Vyvinutí metodiky prezentace a diseminace gender problematiky
- Podpora networkingu – vyvinutí vhodných komunikačních kanálů a efektivního systému spolupráce různorodých subjektů regionálního trhu práce
- Otevření a efektivní fungování pilotážního Centra pro podporu zaměstnanců“
(OUTPLACEMENT jako komplexní podpora zaměstnancům i podnikům, 2006a)

Hlavním výstupem projektu bylo vybudování Centra pro podporu zaměstnanců, které vzniklo 5. 10. 2006. V prvních měsících sloužilo výhradně propuštěným zaměstnancům ČD, v současnosti je však přístupné široké veřejnosti. Cílem tohoto centra je podpora zaměstnanosti všech osob bez rozdílu věku, pohlaví a vzdělávání a pomoc k jejich uplatnění na trhu práce. Centrum tak nabízí systematickou vzdělávací a poradenskou péči nalezení

vhodného zaměření a konkrétního pracovního místa. Centrum pro podporu zaměstnanců tedy nabízí:

- „profesní a další poradenství (např. psychologické, finanční, pracovně-právní apod.)
- asistenční a informační služby
- vzdělávací aktivity
- rekvalifikační programy
- zprostředkovatelská činnost
- široká nabídka distančních forem vzdělávání, e-learning
- internetový portál (e-consulting, informační texty, databáze)
- metodické pomůcky (učební a školící materiály)
- metodika komplexního outplacementu včetně jeho diseminace
- metodika prezentace a diseminace CSR
- metodika prezentace a diseminace gender problematiky
- portfolio vnitropodnikových výstupů (např. výzkum potřeb a spokojenosti zaměstnanců), (OUTPLACEMENT jako komplexní podpora zaměstnancům i podnikům, 2006b)

I přes tyto snahy Ministerstva práce a sociálních věcí rozšířit povědomí o outplacementu a zobecnit a zjednodušit jeho použití je outplacement na území České republiky stále využíván především zahraničními společnostmi.

O tomto trendu hovoří i Lichá: „Kdo je typickým zákazníkem v České republice pro službu outplacement? Dal by se charakterizovat následovně. Zahraniční společnost, která má zakotvenu pomoc nadbytečným pracovníkům ve své firemní kultuře a běžně jim ji ve svých pobočkách po světě poskytuje. Je to společnost, které jde o pověst dobrého zaměstnavatele a o sociální spoluzodpovědnost. Většina českých podniků se prozatím mezi zájemce o outplacement neřadí. Způsobuje to zejména neznalost této služby a jejího významu. Mnoho firem stále nechápe, proč by měly investovat do vzdělávání lidí, kteří je opouštějí. Považují náklady za příliš vysoké. Stejně tak i stát se zatím spoléhá výlučně na své úřady práce.“ (Lichá, 2006)

Ačkoliv se tedy outplacement nerozšiřuje s takovým úspěchem jako například v zahraničí, můžeme od devadesátých let sledovat velký posun. Stýblo popisuje, že stále více společností hledá nové možnosti při uvolňování zaměstnanců a nezdědka při tom využívá outplacement. Důvody využití outplacementu v České republice popisuje Stýblo procentuálně takto: 46%

restrukturalizace, 36% změna managementu, 12% spojení a akvizice a 10% jiné důvody. (Stýblo, 2005)

Na konci kapitoly bych chtěla uvést dva názory na vývoj outplacementu v České republice, které uvádí Stýblo. Po průzkumu v českých podnicích 70% míní, že outplacement bude uplatňován a rozšiřován stále více, a to především tak, že se stane nedílnou součástí práce se zaměstnanci a bude více individualizován. Druhý názor, který nese 30% podniků se domnívá, že outplacement bude omezován tak, že dojde k jeho likvidaci, a to především proto, že vlna transformací již proběhla a budoucnost si již nevyžádá další výraznější snižování. (Stýblo, 2005)

Vzhledem k tomu, že průzkum proběhl v roce 2005, můžeme na základě zkušeností s krizí posledních let sami odpovědět, který z názorů se jeví jako pravděpodobnější.

Empirická část

1. Úvod

Většina dostupné literatury o outplacementu se soustředí na definici pojmu samotného a především se snaží vysvětlit přínos této služby. Výzkumy, které v této oblasti probíhají se pak soustředí především na propouštěné zaměstnance: přínos outplacementu pro propouštěné zaměstnance (Prajzler, 2004), výhody a nevýhody outplacementu z hlediska propuštěných zaměstnanců (L.D. Butterfield, W. A. Borgen, 2005), vliv výše výdělku v předešlém zaměstnání na trvání outplacementu a vliv pohlaví, délky zaměstnání u předchozího zaměstnavatele a výše mzdy u předchozího zaměstnavatele outplacementovaných klientů na budoucí výdělky (Edwards, Rudisill, Champney, Hershberger, Polaine, Archambault, 1998).

Personálně poradenské agentury, které tuto službu poskytují a jejichž konzultanti po celou dobu outplacementu tvoří hlavní oporu nejen pro propouštěné zaměstnance ale i pro jejich bývalé zaměstnavatele, bývají často v literatuře i výzkumech opomíjeny. V empirické části mé bakalářské práce jsem se tedy zaměřila právě na tyto agentury. Mým výzkumným cílem je zjistit, jaké jsou rozdíly v aplikaci outplacementu mezi vybranými agenturami.

Podle výzkumu Challangera mohou určité rozdíly v aplikaci outplacementu významně ovlivnit jeho kvalitu. Způsoby poskytování se mezi jednotlivými agenturami velmi liší, což může významně ovlivnit outplacement i jeho celkový přínos. Kvalitní outplacement není pouze strohé nalezení práce, jedná se zároveň o psychickou podporu a kariérové poradenství. (Challenger, 2005).

Martin a Lekan ve svém výzkumu uvádějí, že různé individuální osobnostní odlišnosti klientů zásadně ovlivňují proces outplacementu, a proto jako zásadní kritérium kvalitního outplacementu vidí psychodiagnostické a poradenské schopnosti outplacementového konzultanta, který musí být natolik zkušený, aby dokázal posoudit jedinečné potřeby individuálních klientů. Je tedy také důležité zjistit, jak se liší kritéria výběru konzultantů u vybraných agentur (Martin, Lekan, 2008).

U zkoumaných agentur budu tedy zjišťovat, jak se liší proces outplacementu, jeho postavení a také kritéria pro výběr konzultantů, abych získala komplexní obraz o aplikaci outplacementu vybranými agenturami a mohla tak zmapovat rozdíly při jeho poskytování. Z rozdílů v aplikaci outplacementu a celkovém přístupu k outplacementu se dají podle Challangera vyvodit rozdíly v kvalitě (Challenger, 2005), a tudíž je nejdříve důležité

zmapovat tyto rozdíly, aby tak vznikly podklady pro budoucí studii zabývající se konkrétními dopady těchto rozdílů na kvalitu outplacementu.

2. Postup výzkumného projektu

2. 1. Výzkumný problém a výzkumné otázky

Výzkumný cíl

Jaké jsou rozdíly v aplikaci outplacementu mezi vybranými agenturami?

Výzkumné otázky

1. Jaké má outplacement postavení vůči ostatním službám?
2. Mají vybrané agentury nastavená kritéria (vzdělání, praxe) pro výběr konzultantů praktikujících outplacement? Zaškolují tyto konzultanty?
3. Jak se liší proces outplacementu ve vybraných agenturách?

2. 2. Výzkumné strategie

Pro svůj výzkum jsem zvolila kvalitativní strategii. Budu provádět mnohopřípadovou studii. Jelikož budu zkoumat pět personálně poradenských agentur, zaměřím se na podrobný popis a rozbor aplikace outplacementu u jednotlivých agentur, což je základem výše zmíněné metody. Mnohopřípadová studie mi tedy umožní získat u relativně malého počtu subjektů mnoho informací. Této volbě odpovídá i volba výzkumných otázek, které se tak zaměřují na charakteristiku aplikací outplacementu danými agenturami a jejich rozdíly.

2. 3. Výběr vzorku

Personálně poradenské agentury, se kterými jsem spolupracovala jsem vybrala účelově. Jedná se o agentury, které provádějí outplacement, byly ochotny požadovaná data sdílet a které souhlasily s výzkumem prováděným v jejich agentuře. Většina agentur nechtěla mnou požadovaná data sdílet, jelikož se z hlediska obchodní strategie jedná o data citlivá.

Dvě z agentur, které výzkum povolily, jsou agentury, se kterými v rámci svého zaměstnání spolupracuji, ovšem na jiných projektech, a tak, díky mým získaným kontaktům uvnitř agentur, výzkum povolily. Zbylé tři agentury jsem oslovila pomocí e-mailu, který byl na webových stránkách dané agentury uveden jako kontaktní. Agentury jsem našla pomocí internetového hypervyhledávače (www.google.com), abych tak zjistila odkazy na webové stránky jednotlivých agentur, a to sice zadáním hesla „outplacement“. Následně jsem oslovila dvacet pět personálně poradenských agentur, které na svých webových stránkách uváděly outplacement jako jednu ze svých služeb. Obsahem e-mailu bylo nejprve představení mé osoby a výzkumu samotného, následně vysvětlení, v čem výzkum spočívá a jaké metody v rámci něho budou použity. Pouze dvanácti procentní odezvu si lze vysvětlit například tak, že obsah sdělení se nedostal do správných rukou, či byl nezajímavý, nesrozumitelný. Se třemi agenturami, které na mé oslovení reagovaly jsem navázala spolupráci a po sjednání termínů je osobně navštívila.

Jejích participace na výzkumu nebyla nijak odměněna. Rozhovor proběhl na půdě agentury v Praze, mezi mnou–výzkumníkem a konzultantem, který se v dané agentuře specializuje na outplacement. Daným konzultantům byl rozeslán e-mail se základními informacemi o výzkumu a po kladném přijetí odeslána i struktura rozhovoru. Při osobním setkání jsem výzkum představila a vysvětlila jsem postup a cíle výzkumu a byly prodiskutovány všechny problematické body a předložila jsem informovaný souhlas (viz. příloha). Po jeho vyplnění a podpisu jsem zahájila sběr dat.

Kritérii pro přijetí personálně poradenské agentury byla z výše zmíněných důvodů jen ochota spolupracovat a podepsaný informovaný souhlas.

V následující odstavci všech pět zúčastněných agentur představím, což považuji za velmi důležité, především proto, aby si čtenář mohl jasně představit z jakých podmínek outplacement v dané agentuře pochází. K základním údajům o agenturách tak uvádím i výčet ostatních služeb, aby bylo jasné, jaké know-how agentury vlastní. Agentury budou kvůli ochraně získaných dat a také na přání některých zástupců agentur anonymizovány a označeny písmeny A – E.

A

Agentura A je dceřinou společností jedné z největších českých Temporary Help agentur, která na českém pracovním trhu působí od roku 1994. Společnost A byla založena v roce 2004 v reakci na poptávku dlouhodobých klientů své mateřské společnosti, kteří požadovali

také obsazování trvalých pracovních pozic. Agentura A má v současné době dvacet dva zaměstnanců. Agentura A je personálně-poradenskou společností s širokou škálou služeb a obsazuje pracovní pozice na všech hierarchických, profesních i vzdělanostních úrovních včetně středního a vyššího managementu. Obsazujeme také pozice specialistů v různých oblastech například informační technologie, telekomunikace, farmacie, finance či obchod. Spolupracuje s klienty z různých sektorů. Agentura A sídlí v Praze, ale kanceláře má také v Ostravě.

Své služby rozděluje do dvou kategorií:

1. služby v oblasti výběru a vyhledávání zaměstnanců

- quick search mailbox – agentura A inzeruje obsazovanou pozici na internetu, neručí za vyhledávání kandidátů, ale registruje veškeré odpovědi na inzerci a vybírá vhodné uchazeče.
- quick search - aktivně prohledá firemní databázi kandidátů a inzeruje obsazovanou pozici na internetu, tímto kompletně zajišťuje fázi vyhledávání
- classical recruitment – tento typ výběru se používá u většiny vyšších pracovních pozic, kde jsou obsazována pracovní místa vyžadující jisté, mnohdy značné, předchozí pracovní zkušenosti
- executive search – aktivní přímé vyhledávání kandidátů

2. služby v oblasti personálního poradenství

- outplacement – personálně psychologická podpora propuštěným zaměstnancům
- assessment centra - metoda diagnostiky tzv. měkkých dovedností (komunikačních dovedností, schopnosti týmové práce, asertivity atd.) pro účely výběru nebo rozvoje (development center) pracovníků
- psychodiagnostika – využití nástrojů, které pomohou odhadnout schopnosti, zájmy a záliby, osobnost, povahové rysy, motivaci a další osobnostní rysy a vlastnosti a přispět tak k co nejkomplexnějšímu poznání osobnosti kandidáta.

Rozhovor proběhl v sídle společnosti v Praze, a to 17. 6. 2010 ve 12 hod s manažerem společnosti. (zdroj informací: webové stránky agentury A a polostrukturované rozhovory (viz přílohy))

B

Agentura B působí na českém trhu přes deset let jako personálně – poradenská společnost, která se zabývá především poskytováním služeb jak uchazečům o nové zaměstnání, tak i

firmám v celé oblasti personalistiky. Jejími klienty jsou mezinárodní společnosti podnikající v mnoha oblastech průmyslu, obchodu a ve finančním sektoru. Zaměřuje se zejména na vyhledávání kandidátů na manažerské a vysoce specializované pozice lokalizované na území celé České republiky. Agentura B má osmnáct zaměstnanců a sídlí v Praze, Brně a Ostravě.

Své služby dělí na:

1. vyhledávání a výběr

- executive search - cílené vyhledávání a přímé oslovování vhodných kandidátů
- recruitment – organizace výběrového řízení, výběr uchazečů
- assessment centre - metoda pro výběr manažerů, odhalení slabých a silných stránek
- start-up projekty – komplexní personální služby a podporu projektu pro firmy, které vstupují na český trh
- outsourcing - příprava celého procesu výběrového řízení: od personální inzerce přes komunikaci s kandidáty a vedení databáze až po výběr vhodných kandidátů

2. poradenství

- outplacement - zajištění celého průběhu projektu snižování počtu zaměstnanců: od návrhu strategie uvolňování pracovníků přes vypracování harmonogramu a vyškolení vedoucích pracovníků až k individuálnímu školení a poradenství pro propouštěné pracovníky
- psychodiagnostika – zhodnocení sociálních schopností a dovedností, osobnostní a pracovní charakteristiky zaměstnanců nebo kandidátů
- školení - správný výběr nového zaměstnance, správné vedení týmu a motivace jeho jednotlivých členů
- assessment centre / development centre - soubor metod a aktivit, jejichž prostřednictvím lze získat detailní podklady pro rozhodování o obsazení klíčové pozice novým zaměstnancem nebo o jeho dalším uplatnění ve společnosti

Rozhovor proběhl v sídle společnosti v Praze, a to 22. 6. 2010 v 9:30 s manažerkou společnosti.

(zdroj informací: webové stránky agentury B a polostrukturované rozhovory (viz přílohy))

C

Agentura C vznikla v roce 1993 a téměř výhradně se zabývá headhuntingem, tedy přímým vyhledáváním zaměstnanců, pro konkrétní firmy na konkrétní pozice. Většinou se jedná o pozice středního vyššího top managementu, ale i pozice specialistů. Agentura C je považována za specialistu na německy hovořící klientelu. V současné době má 12 poradců na executive search, rešeršní oddělení a interní psychology. Agentura C sídlí v Praze.

Mezi své služby řadí:

- executive search - vyhledáváním na míru šitých zaměstnanců, pro konkrétní firmy na konkrétní pozice
- management audit - analýza potenciálu managementu
- poradenství – odměňovací systémy – nastavení kritérií platové politiky
- outplacement - cílená, systematická a profesionální pomoc a podpora vedoucím zaměstnancům propouštěným z firmy při hledání jejich nové profesní orientace

Rozhovor proběhl v sídle společnosti v Praze, a to 25. 6. 2010 ve 14:00 se senior konzultantem.

(zdroj informací: webové stránky agentury C a polostrukturované rozhovory (viz přílohy))

D

Agentura D v České Republice působí již od roku 1993 a je dceřinou společností francouzské společnosti, která má dalších více než 500 agentur rozmístěných po celé Evropě i Kanadě. Její služby využívají české i mezinárodní společnosti zejména z oborů finance a bankovníctví, HR a právo a administrativa, IT a telekomunikace, obchod a marketing, výroba a logistika. Agentury D se specializuje na vyšší pozice a pozice specialistů. Agentura D sídlí v Praze.

Své služby řadí agentura D do čtyř kategorií:

1. nábor zaměstnanců - vyhledávání nejvhodnějších kandidátů prostřednictvím inzerce (v tisku či na internetu) nebo databáze kandidátů a sítě kontaktů
2. executive search - systematické a aktivní přímé vyhledávání nejvhodnějších kandidátů
3. HR poradenství
 - outplacement - program pomáhající firmám zvládnout organizační změny spojené s propouštěním

- assessment/development centra - soubor metod aplikovaných na skupinu jedinců za přítomnosti několika hodnotitelů, kteří pozorují a hodnotí účastníky dle předem určených kritérií
 - personální audit - detailní analýza konkrétní oblasti firmy, související s jejími lidskými zdroji nebo jejich řízením
 - průzkum platových hladin
 - průzkum spokojenosti zaměstnanců
 - psychodiagnostika - zjišťování a měření stavu a vývoje duševních vlastností daného jedince a zkoumání charakteristik souvisejících s výkonem povolání
 - školení pohovorových dovedností
4. temporary help - krátkodobé nebo střednědobé zapůjčení pracovníků a vyhledání brigádníků na zástup či výpomoc

Rozhovor proběhl v sídle společnosti v Praze, a to 30. 6. 2010 ve 13:00 s HR konzultantkou.

(zdroj informací: webové stránky agentury D a polostrukturované rozhovory (viz přílohy))

E

Agentura E byla založena v roce 2004. Klientům vyhledává kvalifikované pracovníky pro všechny typy klíčových manažerských i vysoce specializovaných pozic. Nejčastěji obsazuje pozice ředitelů a generálních manažerů, řídicí pozice v obchodě, marketingu, financích, lidských zdrojích, výrobě, logistice, řízení kvality, řízení informačních technologií a pozice špičkových projektových manažerů. Agentura E sídlí v Praze.

Agentura E se věnuje:

- Vyhledávání zaměstnanců
 - executive search – aktivní přímé oslovování manažerů a špičkových specialistů
 - recruitment - specialisty na pozice středního a nižšího managementu
- Rozvoj zaměstnanců
 - personální audit - nástroj k hodnocení pracovníků a k efektivnímu plánování a využití lidských zdrojů ve společnosti
 - assessment centra a development centra - nástroje stabilizace pracovníků a rozvoje intelektuálního kapitálu společnosti

- koučink – executive koučink, kariérový koučink, koučování při plánování a realizaci profesního a osobního rozvoje, koučování při startu nebo změně kariéry, koučování pro outplacement, koučování manažerů v nové pozici, koučování začínajících HR profesionálů
- outplacement - nástroj, který pomáhá zaměstnancům - managerům, které klienti agentury musí propustit
- mentoring - jak vhodným způsobem poradit a vést

Rozhovor proběhl v sídle společnosti v Praze, a to 2. 7. 2010 v 10:00 s manažerkou společnosti.

(zdroj informací: webové stránky agentury E a polostrukturované rozhovory (viz přílohy))

2. 4. Techniky sběru dat

Ke sběru dat jsem při svém výzkumu využila polostrukturovaný rozhovor s konzultanty, kteří se v agentuře outplacementu věnují. U agentur A, B a E zastávají tito konzultanti zároveň post manažera agentury. Ačkoliv jsem se i u zbylých dvou agentur, tedy C a D snažila získat rozhovor i s manažerem agentury, nebylo mi vyhověno z důvodu časové zaneprázdněnosti daných manažerů.

S těmito konzultanty jsem vedla polostrukturovaný rozhovor, který je vhodným nástrojem především proto, že mi umožnil různým respondentům pokládat stejně formulované otázky, avšak zároveň ponechal dostatek prostoru pro individuální rozdíly a pružnost v kladení otázek a v reakcích na odpovědi. Strukturovanost rozhovoru mi také ulehčí pozdější porovnávání odpovědí. Rozhovory byly nahrávány na diktafon a následně doslovně přepsány. Předem jsem si připravila seznam otázek, které byly tematicky rozděleny do tří oblastí a které mi pomohly udržet zaměření rozhovoru. Tyto otázky byly vybrány v návaznosti na výzkumné otázky, tak, abych z odpovědí na ně získala zároveň materiál pro zodpovězení výzkumných otázek. Oblasti mého zájmu se týkaly začlenění outplacementu v agentuře, konzultantů a aplikace outplacementu. Poslední otázka ve struktuře otázek, tedy „Jak vidíte situaci outplacementu v České republice?“ byla otázka doplňující a měla spíše napovědět, jak zástupci agentur vnímají situaci na trhu České republiky.

Seznam předkládám zde:

1. Začlenění outplacementu

- Kdy začala Vaše agentura nabízet outplacement?
- Proč se Vaše agentura rozhodla nabízet outplacement mezi svými službami?
- Jaké má outplacement v agentuře postavení vůči ostatním službám?
- Jak často Vaši klienti tuto službu využívají?

2. Konzultanti

- Jakým způsobem jsou školeni konzultanti specializující se na outplacement?
- Jaká jsou kritéria výběru konzultantů specializujících se na outplacement?

3. Aplikace outplacementu

- Jaké formy outplacementu nabízíte? Jaké jsou jejich výhody a nevýhody?
- Jaké služby v rámci outplacementu nabízíte? Popište proces outplacementu.
- Podle jakých kritérií vybíráte, které služby v rámci outplacementu je vhodné použít?
- Jak ovlivňuje druh pozice propuštěného zaměstnance proces outplacementu?
- Jak ovlivňuje charakter (počet zaměstnanců, odvětví, ve kterém společnost působí) propouštějící společnosti proces outplacementu?
- Jak vidíte situaci outplacementu v České republice?

2. 5. Etické otázky společenskovo vědního výzkumu

Podle vyjádření v informovaném souhlasu byly veškeré osoby, se kterými byl veden rozhovor anonymizovány. Informovaný souhlas obsahoval představení a záměr mého výzkumného projektu. Dále jsem participantům dala na výběr, jakým způsobem smí být rozhovor zpracován, jakým způsobem smí být rozhovor publikován a jakým způsobem smí být rozhovor archivován.

Vzhledem k faktu, že některé agentury, se kterými jsem výzkum prováděla jsou zároveň dodavateli společnosti u níž jsem zaměstnána (nikoli však outplacementu, ale jiných služeb), mohla by tím být ovlivněna jejich prezentace outplacementu, jelikož by mě zástupci agentur mohli vnímat nikoliv jako nezávislého výzkumníka, ale jako zástupce potenciálního klienta, a tak mi podávat zkreslená data. Předem jsem je tedy informovala, že žádné z informací

neovlivní jejich vztah k mému zaměstnavateli a že celý výzkum probíhá zcela bez podílení se mého zaměstnavatele, tedy že výzkum provádím ve svém volném čase. Zároveň jsem agentury informovala, že mohou z výzkumu kdykoliv odstoupit a že tím nebudou narušena žádná jejich práva.

2. 6. Analytické postupy

Sběrem dat jsem získala pět zvukových záznamů. Tyto zvukové záznamy jsem převedla do písemné podoby a to doslovným přepisem rozhovorů. Doslovné přepisy přikládám v přílohách. Abych zachovala autentičnost sdělení, nijak jsem mluvený projev neupravovala, ani gramaticky, ani stylisticky.

K analýze přepsaných rozhovorů jsem zvolila otevřené deskriptivní kódování, při kterém jsem systematicky prohledávala data, abych našla pravidelnosti a klasifikovala jejich jednotlivé části a zároveň našla slova, věty či odstavce s podobným či stejným významem. Kódování obsahuje segmentaci, kdy se celý text rozdělí na části, kódování, při kterém se popíše, roztřídí a zestruční získaná data a poznámkování, při kterém se k textu zapisují poznámky a úvahy. (Hendl, 2005)

Při segmentaci jsem text řádek po řádku pečlivě zkoumala a označovala určitými hesly. Do sloupců vedle vět jsem zapisovala hesla, která jedním či více slovy popisovala, o čem daný úsek (věta, odstavec) hovoří, co reprezentuje. Podobným úsekům jsem přidělovala stejná hesla. Například jsem získávala hesla jako skupinový outplacement, vzdělání konzultantů, diagnostika, postavení outplacementu, poradenství, psycholog, atd.

Při kódování jsem získaná hesla tématicky členila a seskupovala, sledovala jsem souvislosti určitých hesel a podle nich jsem je dělila do abstraktnějších kategorií:

1. postavení outplacementu
2. konzultanti
3. proces outplacementu
4. formy outplacementu
5. situace v ČR

Při poznámkování jsem zapisovala myšlenky, které mě napadaly již při segmentaci a také při kódování. Mé poznámky se týkaly propojenosti jednotlivých hesel, návaznosti kategorií na výzkumné otázky, atd. Získala jsem tak mapu k textu, podle které jsem se v něm mohla rychle

orientovat, porovnávat jednotlivé informace a v neposlední řadě uceleně pojednat o jednotlivých tématech. Zároveň jsem tak objevila různé analogie.

3. Analytická část

3. 1. Výsledky

1. postavení outplacementu

Agentury označují outplacement za doplňkovou službu, agentura C dokonce za zcela okrajovou službu. Tento fakt vychází z míry poptávky, která není dostačující k tomu, aby se outplacement stal pro agentury majoritnější službou. I tak však můžeme v postavení outplacementu v jednotlivých agenturách nalézt rozdíly.

Outplacement je v agentuře A zařazen mezi služby personálního poradenství a jeho postavení je vůči ostatním službám, které agentura nabízí, menšinové. V průběhu jednoho roku pak konzultanti stráví outplacementem **zhruba deset procent svého času**. V agentuře jsou **čtyři konzultanti** praktikující outplacement.

V agentuře B je outplacement zařazen mezi služby personálního poradenství a jeho postavení je vůči ostatním službám menšinové. Konzultantům zabírá outplacement cca **deset procent jejich času**. Outplacement využívá zhruba třetina klientů, a to jednou až dvakrát ročně. Nárazově dostává agentura zadán projekt větší, který zabírá konzultantům i většinu jejich času. V agentuře jsou **dva konzultanti** praktikující outplacement.

Outplacement je pro agenturu C zcela okrajovou službou, kdy se vždy jedná jen o jednotlivé případy, a to maximálně jednou **dvakrát do roka**. V agentuře je **jeden konzultant**, který se věnuje outplacementu.

Agentura D řadí outplacement do divize poradenství. Je spíše doplňkovou službou a je nabízen zejména stávajícím klientům. Nová nabídka na realizaci outplacementu přichází většinou jednou za měsíc až za dva měsíce. V průběhu jednoho roku pak konzultanti stráví outplacementem zhruba **dvacet procent svého času**. V agentuře jsou **dva konzultanti** praktikující outplacement.

V agentuře E patří outplacement do oblasti rozvoje zaměstnanců. Pro agenturu je spíše doplňkovou službou. Agentura D řeší vždy jednotlivé projekty, kterých je cca **deset ročně**. V agentuře jsou **tři konzultanti** praktikující outplacement.

2. konzultanti

Důraz při výběru konzultanta je shodně kladen na předešlou praxi, ať již v náboru či v oblasti lidských zdrojů. Jednotlivé požadavky se pak odlišují především v závislosti na službách poskytovaných v rámci outplacementu, na které klade agentura největší důraz. Důležité je také povšimnout si role psychologa, jehož funkce je do této kategorie zařazena, jelikož je (využívá-li agentura jeho služeb) buď samotným konzultantem, či do týmu konzultantů neoddělitelně patří.

Konzultanti, kteří se v agentuře A věnují outplacementu, patří mezi nejzkušenější náborové konzultanty ve společnosti. Podle zástupce agentury je u konzultanta nejdůležitější, aby to byl někdo, kdo má praxi v náboru a poradenství a tyto zkušenosti dovede přenášet. Důležitá je i určitá míra **životní zralosti a empatie a výborná komunikace**. Co se týká vzdělání, je preferováno psychologické vzdělání, popřípadě andragogické či pedagogické vzdělání, ovšem není podmínkou. Zaškolení konzultantů probíhá nejdříve seznámením se se znalostní databází společnosti, kde jsou uloženy materiály z předchozích projektů, ale i různé definice outplacementu a literatura vztahující se k outplacementu. Následně na outplacementových projektech pouze spolupracují a jsou vedeni někým zkušeným. Vždy musí být v týmu, který pracuje na outplacementovém projektu, alespoň jeden psycholog.

Hlavním požadavkem na konzultanta agentury B je, aby to byl seniorní konzultant a měl velkou **míru empatie**. Tedy člověk velmi zkušený, který má za sebou velké množství jiných aktivit (nábor, assessment centra). Zároveň musí mít dlouhodobou zkušenost s prací s lidmi a musí ovládat psychologickou diagnostiku. **Zkušenosti s psychologickou diagnostikou** jsou v tomto směru velmi důležité především proto, aby dokázal spojit to, co vidí, s výsledky testů a vytvořil si objektivní představu. Vzdělání pak musí mít vysokoškolské, není důležité jaký obor. Konzultant také musí projít školením, jak by měl outplacement vypadat, které provádí psycholog agentury B. V rámci tohoto školení prochází konzultant video tréninkem, jsou zároveň použity i videozáznamy z předchozích outplacementů. Školení zahrnuje postupy jak provádět outplacement a čemu se naopak vyhnout, využívá interní databáze - zkušenosti z předchozích outplacementů, informace o organizaci outplacementu a o jeho úskalích. Součástí outplacementu vždy musí být také psycholog, který je garantem projektu. Je důležité, aby klienta viděli dva různí lidé z různého úhlu pohledu a zároveň probíhala jakási kontrola, zdali je vztah mezi klientem a konzultantem v pořádku.

V agentuře C je důležité, aby byl daný konzultant zkušený, musí mít tedy výbornou **znalost konkrétního trhu** a znalost vedení personálního rozhovoru. Konzultant by také měl

mít zkušenost z lidských zdrojů, ta v tomto případě převyšuje vzdělání. Zkušenost v daném oboru je důležitá také z hlediska kontaktů, které by měl konzultant předat klientovi. Zároveň by měl konzultant být také trochu psycholog, když ne studovaný alespoň samouk, proto, aby získal důvěru klienta. Konzultanti v agentuře C neprošli žádným systematickým proškolením. Jednalo se o samostudium a čerpání zkušeností z praxe. Psycholog k dispozici v agentuře je, ale psychologická péče prozatím při žádném z proběhlých projektů nebyla potřeba.

Konzultanti, kteří se v agentuře D specializují na outplacement jsou vybíráni z řad konzultantů, kteří se v agentuře věnují náboru. Kritérii pro výběr je kombinace praxe a vzdělání, přičemž praxe je preferována. Je nutné, aby byl konzultant zkušený v oblasti náboru, aby znal trh práce daného sektoru. Ideálně by pak měl mít vzdělání z oblasti psychologické či andragogické. Školení nového konzultanta probíhá interně, tedy těmi, kteří se již outplacementu věnují. Další **školení**, která konzultant absolvuje, jsou z oblasti pracovního práva, školení s psychologem zaměřená na to, jak jednat s lidmi, kteří ztratí práci a školení tzv. soft skills. Na outplacementu se také podílí konzultant, jež není vystudovaným psychologem, ale je certifikovaný ke koučování a psychoterapeutickým kurzům. Pokud nastane při outplacementu nějaký problém, jsou využívány jeho služby.

Konzultanti v agentuře E mají různé vzdělání (technické, ekonomické, humanitní) a podle toho se profilují, tedy vybírají si své zaměření na trhu. Všichni konzultanti zabývající se outplacementem jsou velmi zkušení, prošli různými úrovněmi v různých oborech. Všichni mají předešlou **manažerskou zkušenost**. Nejdůležitější je tedy praxe, vyzrálost a vzdělání. Důležitá je také **znalost trhu práce** a stejně důležitá je i schopnost tyto znalosti předat. Agentura E nemá žádné školení pro konzultanty na outplacement, ti se školí praxí.

Agentura E při outplacementu využívá služeb psychologa, kterým je jeden z konzultantů.

3. *proces outplacementu*

Služby, které v rámci outplacementu agentury nabízejí se od sebe příliš neliší. Jde spíše o důraz kladený na určité služby. Tedy některé agentury se více než jiné věnují určitým fázím. Tomu potom odpovídá i výběr a proškolení konzultantů, u kterých je znalost těchto aktivit upřednostňována.

U agentury A patří mezi služby aplikované hned z počátku **krizové intervence** a služby psychologa, které se mohou týkat i sdělování o propouštění danému zaměstnanci. Agentura A také **školí manažery propouštějící společnosti** ve vedení propouštěcího rozhovoru.

Následuje předání teoretických informací, které probíhá v závislosti na zvolené formě individuálně nebo skupinově, přičemž do deseti lidí formou workshopu, do dvaceti lidí formou semináře, od padesáti lidí formou přednášky. V další části konzultanti reflektují informace od propuštěných zaměstnanců, tedy dochází ke klasickému **kariérnímu poradenství** – co by chtěli dělat, co mohou dělat, k čemu inklinují a jaké mají možnosti. V rámci kariérního poradenství pomáhají konzultanti propuštěným zaměstnancům s psaním životopisu či motivačních dopisů a součástí je i **psychologická diagnostika**. Proces outplacementu ve fázi, kdy propuštěný zaměstnanec hledá nové zaměstnání zásadně ovlivňuje pozice, ze které přichází, a to především tím, jak úzce je specializována či nikoliv.

Prvním krokem outplacementu u agentury B je rozhovor, seznámení konzultanta s klientem, následně s psychologem, který zároveň provede **psychologickou diagnostiku (testy dovedností a výkonové testy)**. Podle počtu předplacených konzultačních hodin pak probíhají různé aktivity. Základem je **práce s očekáváními a schopnostmi** klienta a jeho pracovním nasměrováním a zaměřením a s tím, co o něm řekne diagnostika. Následuje příprava životopisu a motivačního dopisu a příprava na pohovor. V rozšířených konzultacích může probíhat i videotrénink. Poté přichází fáze aktivního hledání zaměstnání a podpora klienta při hledání. Skupinový nebo hromadný outplacement probíhá formou workshopů s deseti až dvaceti klienty. Jedná se především o předání informací ohledně psaní životopisu, procesu hledání práce, orientace na trhu práce, přípravy na pohovor i legislativně právních informací. Po vypracování zadaných úkolů následují individuální konzultace v délce maximálně hodiny. Po absolvování workshopů je zřízena nepřetržitá linka, kam mohou klienti telefonovat se svými problémy ohledně hledání zaměstnání.

Agentura C nejdříve provede pohovory, u kterých jsou klíčovými body navázání důvěry, otevřenost, představení služeb a základního plánu. Následně poskytuje konzultant klientovi psychickou podporu a motivaci. Konzultant pomáhá klientovi analyzovat, jak by mohl využít své zkušenosti. Dále se zaměřuje na kompletaci veškerých písemných podkladů (životopisu, motivačního dopisu, referencí). Probíhají také cvičné pohovory, ze kterých se klientovi dostává zpětné vazby. Následně utvoří **seznam konkrétních oborů, konkrétních společností a konkrétních kontaktů**, kam se snaží klienta nabízet. Konzultant ho následně provádí i při konkrétních případech, tak aby dokázal prodat své silné i slabé stránky.

Proces outplacementu u agentury D začíná schůzkou s klientem, na které dojde k seznámení (jak dlouho je ve společnosti, jak mu bylo oznámeno propuštění, jak se cítí), vyjasnění očekávání klienta od programu, představení programu a k jeho individuálním úpravám. V druhé fázi probíhá **analýza potenciálu a motivace**, při které je použita metoda

polostrukturovaného pohovoru. Ve třetí fázi probíhá workshop, na téma životopis, motivační dopis, pohovor, pracovně právní problematika, trh práce, platové vyjednávání. Následuje video trénink pohovoru s využitím různých nevhodných otázek, tak aby konzultant zjistil, jak klient reaguje ve stresu. Poslední fáze, která však začíná již na samotném začátku a probíhá plynule s předešlými, je aktivní hledání. Konzultant **monitoruje veškeré pracovní portály**, nabídky zaměstnání agentury D i jiných agentur, zároveň motivuje klienta k aktivnímu hledání.

U agentury E jsou základními službami psychická podpora klienta a pomoc klientovi uplatnit se na trhu práce. Jedná se o přípravu sebeprezentace, písemné i verbální, přípravu na pohovory, na vyjednávání pracovních podmínek i smlouvy. Dále konzultant představí **situaci na trhu práce** u oboru, ze kterého klient přichází a **předá mu kontakty na konkrétní společnosti**.

4. formy outplacementu

Agentura A nabízí individuální a **skupinový** outplacement. Skupinový outplacement pak dělí na workshopy (cca deset klientů), semináře (cca dvacet klientů), přednášky (nad 50 klientů). Ať se klient zúčastní skupinového či individuálního outplacementu dostává **stejný typ materiálů**, a to co obsahu, tak i do formy. Agentura A zároveň jako jediná poskytuje tu formu outplacementu, kdy outplacement aplikuje interní oddělení propouštějící společnosti, přičemž agentura toto **oddělení pouze vyškolí**.

Agentura B poskytuje individuální a skupinový outplacement. Pro obě formy outplacementu používá odlišnou úroveň materiálů, jelikož skupinový outplacement bývá pro nižší pozice a individuální pro vyšší pozice.

Agentura C a D nabízí pouze individuální outplacemente, jelikož se zatím nesetkali se zájmem o skupinový outplacement.

Agentura E nabízí outplacement pouze pro manažery, je to tedy velmi individuální činnost s individuálním průběhem a není možno ji provádět skupinově.

5. situace outplacementu v ČR

Outplacement není v České republice zdaleka využívaný tak, jak by mohl. Agentury získávají zakázky na outplacementové projekty především od zahraničních společností. Jak tvrdí i zástupkyně agentury E: „Na outplacement slyší ty silné společnosti na trhu, většinou

jsou to zahraniční společnosti a vychází to z toho, že ve světě je to služba obvyklejší.“ Na **příčiny nerozšíření outplacementu** v České republice mají zástupci agentur několik názorů.

Zástupce agentury A přináší toto vysvětlení: „Ani v době konjunktury, která následovala, to znamená v době 2005 až 2007 se to očekávání neprojevovalo. Toho propouštění bylo hodně málo, společnosti spíš nabíraly, takže taky proto. Každý propuštěný věděl, že není takový problém najít nové zaměstnání. Takže to je možná důvodem, proč se ta služba nerozvinula. Tohle období výrazný konjunktury vystřídal okamžitý velmi významný, velmi dramatický propad. A pak už se propouštělo v takových objemech, že si nikdo nemohl úplně dovolit platit nějaké outplacementové programy.“ Na otázku, zdali dojde ke zlepšení, odpovídá, že pokud se situace uklidní a nebude kolísat ani nahoru ani dolů, je zde určitá šance.

Zástupkyně agentur B a D se shodují v názoru, že outplacement se nerozšířil, jelikož není dostatečně doceněn jeho přínos. Zástupkyně agentury B říká: „Ale myslím, že spousta lidí, který by měli ten outplacement podstoupit nevidí ten přínos toho outplacementu. Kolikrát mají pocit, že jim to ani nic nepřinese. Kolikrát se setkáváme s lidmi, kteří mají pocit, že jim tu jen řekneme, jak napsat životopis, motivační dopis a pošleme je do akce, což samozřejmě pro spoustu z nich není zajímavé. Takže to povědomí o outplacementu není tak velké a jeho využití si myslím, že taky není tak velké.“

Zástupkyně agentury E vidí nerozšíření outplacementu již v nedocení celé oblasti lidských zdrojů: „Ale je to o tom vnímání lidských zdrojů. Tam je asi zakopaný pes. Protože ne všechny firmy vnímají lidské zdroje jako nástroj řízení společnosti. Tam to začíná.“

3. 2. Shrnutí výsledků

Při analýze získaných dat bylo zjištěno, že mezi agenturami v aplikaci outplacementu vyvstává mnoho rozdílů. Ty nejdůležitější z nich bych nyní ráda shrnula.

V **procesu** outplacementu si můžeme všimnout rozdílů v zaměření se na určité fáze outplacementu. Agentury A, B a D se v procesu outplacementu soustředí na fázi analýzy potenciálu a možností propuštěného zaměstnance. K tomu využívají psychologickou diagnostiku, především testování dovedností, osobnostní testy a polostrukturované rozhovory. Agentury C a E se v procesu outplacementu více soustředí na fázi aktivního hledání zaměstnání. Soustředí se především na zevrubné seznámení klienta s trhem práce, přímé oslovení vhodných potenciálních zaměstnavatelů a předání nápomocných kontaktů. Tento fakt vychází ze zaměření agentur. Hlavní činností agentury C a E je executive search, soustředí se tedy především na služby outplacementu, které vykonávají i u jiných projektů a které dobře

znají. Agentury A, B, D se mezi svými činnostmi hojně soustředí i na poradenství a rozvoj zaměstnanců, proto využívají nástrojů, které dobře znají.

S předešlým rozdílem v přístupu k procesu souvisí i **kritéria výběru konzultantů**. Vzhledem k tomu, že se agentury A, B, D více soustředí na fázi analýzy potenciálu a možností, kladou také větší důraz na požadavky konzultantů jako je empatie, životní zralost, výborná komunikace, které napomáhají konzultantů vytvořit si s klientem důvěrnější vztah, a tím pádem s ním i snadněji komunikovat o jeho očekáváních, schopnostech a možnostech. Zároveň tyto agentury kladou větší důraz na zkušenosti z oblasti diagnostik, testování či assessment center, jelikož je nutné, aby konzultant s výsledky klientových testů dokázal pracovat a skrze ně mu pomoci k rozvoji. Agentury C a E se při výběru konzultantů zaměřují především na znalost trhu práce, která je při fázi aktivního hledání nejdůležitější.

Ke **školení** konzultantů přistupují agentury stejným způsobem. Agentury A, B a D své konzultanty na outplacement školí pomocí kolegů, kteří se na outplacementu specializují. Tedy konzultanti prochází školením a u agentur A a B je pro ně zároveň připravena interní databáze, která obsahuje zkušenosti z předešlých outplacementů i teoretické příručky, jak by měl outplacement vypadat. Mezitím agentury C a E žádnou takovou ucelenou přípravu svým konzultantům neposkytují a spoléhají se na předešlé zkušenosti konzultantů a jejich samostudium.

Rozdíl, který se zásadně promítá do výběru **forem outplacementu** a který celkově ovlivňuje outplacement, je zaměření agentur na trhu práce. Zatímco se agentury A a B specializují na všechny druhy pozic, agentury C, D, E se specializují pouze na pozice specialistů a vyšší pozice. A i B kromě individuálního outplacementu aplikují i skupinový outplacement, agentury C, D, E aplikují pouze individuální. Skupinový outplacement je vhodný i pro nižší pozice, tím pádem agentury A a B v tomto směru mají ze stran svých klientů poptávku. Jelikož se agentury C, D, E zaměřují na vyšší pozice, které si vyžadují velice individuální přístup, skupinový outplacement jejich klienti nepoptávají.

Zajímavá je rozdílnost v přístupu využití **psychologa**. Agentury A, B, D, E shodně hovoří o nezbytné roli psychologa a v jejich procesu outplacementu má psycholog nezastupitelné místo. Narozdíl od agentury C, v jejímž procesu outplacementu psycholog zatím místo nenašel. Tento fakt může být způsoben tím, že outplacement je v agentuře velmi okrajovou službou a agentura se specializuje především na executive search. Vzhledem k tomu, jak již bylo zmíněno, že agentury v outplacementu využívají především služeb, které nabízejí i standardně, agentura C se v procesu outplacementu spíše než na psychologické poradenství zaměřuje na kariérní poradenství.

3. 3. Diskuze

Tímto výzkumem bylo zjištěno, že mezi agenturami jsou v aplikaci outplacementu mnohé rozdíly, které více či méně ovlivňují jeho proces. Zřejmě nejvýznamnějším rozdílem je zaměření agentur na určité fáze v procesu outplacementu. Agentury A, B a D se zaměřují nejen na nalezení práce pro klienta, ale soustředí se především také na kariérové poradenství. Snaží se tedy o rozvoj klienta a o určení jeho potřeb a směřování do budoucna. Účelem outplacementu, tak jak ho aplikují agentury A, B a D není pouze nalezení zaměstnání, ale také rozvoj klienta. To je podle Challengerů klíčem k úspěšnému outplacementu a jedině tak lze docílit toho, aby byl outplacement přínosnou službou i v klientově budoucnosti. (Challenger, 2005) Agentury C a E se v procesu outplacementu soustředí především na fázi hledání nového zaměstnání, přičemž kariérového poradenství se dotýkají jen okrajově.

Tato specializace buď spíše na kariérní poradenství či spíše na fázi aktivního hledání ovlivňuje také kritéria pro výběr konzultantů i jejich školení. Kritéria výběru konzultantů a jejich následné školení se tak buď více zaměřují na jejich schopnost aplikace i interpretace psychologické diagnostiky (A, B, D) či na jejich znalost a zkušenost na trhu práce (C, E). Martin a Lekan uvádějí, že úspěšný outplacement mohou provádět pouze zkušení konzultanti se znalostmi psychodiagnostiky a poradenství. (Martin, Lekan, 2008) A právě důraz na zkušenost konzultantů s těmito technikami přináší do outplacementu možnost rozvoje klienta a určení jeho individuálních potřeb a neomezuje se pouze na co nejrychlejší uplatnění klienta na trhu práce.

Důležitým rozdílem je také přítomnost psychologa při outplacementu. N nejen že funguje jako jakýsi garant psychologické diagnostiky, ale zároveň dokáže klientům poskytnout odbornou pomoc v případě, že klient trpí díky ztrátě zaměstnání psychickými problémy. Agentury A, B, D, E shodně hovoří o jeho nezastupitelné roli. Oproti tomu u agentury C psycholog v procesu outplacementu zatím místo nenašel. Challenger říká, že odborná psychologická pomoc pomáhá urychlit nalezení nového zaměstnání, jelikož klient, který prožívá šok ze ztráty zaměstnání, může být touto situací ovlivněn do té míry, že se jeho stav může negativně promítnout do probíhajících výběrových řízení. (Challenger, 2005)

Postavení outplacementu v agenturách, jak vyšlo z analýzy dat, je shodně spíše menšinové a okrajové. Toto postavení outplacementu je reakcí na poptávku, která stále není dostatečná, aby mohl outplacement hrát v agenturách významnější roli. I tak však můžeme u některých agentur sledovat velmi komplexní aplikaci outplacementu. Zjištěné rozdíly nás dovedly k poznání, že agentury A, B, D se zaměřují nejen na nalezení práce pro klienta, ale soustředí

se především také na kariérové poradenství a jeho další rozvoj. Agentury C a E se zaměřují především na nalezení klientům nového zaměstnání, což sice vyřeší jejich aktuální situaci a splní požadavek zadávající společnosti, avšak klient si z procesu neodnáší přidanou hodnotu v podobě rozvoje.

Z analýzy rozhovorů s agenturami taktéž vyplynulo, že krize posledních let, která zapříčinila toliko propouštění, přinesla outplacementu spíše než větší poptávku větší popularitu. Možných důvodů proč se outplacement v ČR nerozšiřuje bylo vzneseno hned několik. Podle výhledů konzultantů se outplacement bude opět rozšiřovat, až se ekonomická situace firem ustálí a oni se opět budou moci soustředit nejen na svou záchranu, ale i na péči o zaměstnance a výhled do budoucnosti. S touto situací souvisí i pohled na outplacement, který v České Republice převládá. S jeho nevelkým využitím je nevelká i důvěra v něj a v jeho přínos. Zástupkyně agentury D říká: „Druhá věc je třeba říct, že ty firmy asi úplně nemyslí na budoucnost, že řešily situaci teď, propustily zaměstnance a to že se může situace obrátit, na to nemyslí. Před třemi čtyřmi roky opravdu firmy bojovaly o kandidáty. Takže nedávají outplacementu význam, jako nějakému nástroji marketingu, že toto by mohlo pro ně mít přínos.“

V souvislosti s tímto zjištěním vidím rezervu v neznalosti stanoviska českých společností. Ačkoliv jsme získali názor odborníků ve svém oboru, kteří jsou s outplacementem v pravidelném kontaktu, je to stále názor pouze jedné strany. Jaké je povšechné povědomí o outplacementu ve společnostech s českým vlastníkem? Vědí vůbec české firmy jaký přínos pro ně outplacement může mít? Pro další vývoj outplacementu vidím tuto otázku jako zásadní a je zapotřebí na ni odpovědět.

Jako limit mého výzkumu vidím nedostatek literatury, která se tímto tématem zabývá a zároveň nedostatek publikovaných výzkumů, se kterými bych mohla porovnat svůj přístup k tématu.

Dalším limitem byla citlivost sbíraných dat, která ovlivnila množství poskytnutých informací a materiálů. Data jsou citlivá nejen z hlediska údajů o osobách, které outplacementem prošly, tedy propuštěných zaměstnanců, ale i z hlediska know-how samotných agentur. Bylo by velice přínosné, pokud bych zároveň mohla porovnat, jaké rozdíly jsou v materiálech, které agentury používají při outplacementu, či se dokonce účastnit prováděných outplacementů. Žádná z agentur však tyto metody nepovolila. Zde tedy vidím možnost pro další výzkum, který by mohl porovnávat materiály používané při outplacementu, či jeho zázemí v agenturách, tedy vybavení agentur a porovnat, jak se tyto aspekty promítají do aplikace outplacementu.

Limitem výzkumu je také původ získaných dat. Tedy, že v případě tří agentur A, B, E jsem prováděla rozhovor s manažery agentur, kteří mi mohli poskytnout komplexnější obraz o začlenění outplacementu v agentuře a jeho postavení v portfoliu služeb, jelikož mají přehled o všech službách společnosti a zároveň jejich srovnání. U zbylých dvou agentur, C a D, se jednalo o konzultanty specializující se především na nábor a outplacement, je tedy možné, že v jejich odpovědích chyběl onen nadhled manažera společnosti. Jak jsem však již uváděla, kvůli časové vytíženosti mi nebyly rozhovory s manažery agentur C a D povoleny.

4. Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zmapování rozdílů v aplikaci outplacementu mezi vybranými personálně poradenskými agenturami. Rozdíly, které byly zjištěny v procesu outplacementu, výběru konzultantů či přítomnosti psychologa při outplacementu vypovídají o celkové aplikaci a přístupu agentur k outplacementu.

Jak tyto rozdíly dopadají na kvalitu outplacementu by mělo být předmětem další studie, pro kterou tento výzkum poskytl hodnotná data.

Přínosem této práce, kromě cenné výzkumné zkušenosti řešitelky, je tedy nastínění různých rozdílů v aplikaci outplacementu personálně poradenskými agenturami, které může sloužit jako výchozí bod pro výzkum, řešící jak se právě tyto rozdíly promítají na kvalitu outplacementu a jak ovlivňují jeho přínos klientům.

5. Literatura

AQUILANTI , T.M.; LEROUX , J. An Integrated Model of Outplacement Counseling. *Journal of employment counseling*. December 1999, 36, s. 177-191.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s.

ARMSTRONG , M. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s.

BRAMMER , L.M.; HUMBERGER , F.E. *Outplacement and Inplacement Counseling*. Engelwood Cliffs : Prentice-Hall, 1984. 138 s.

BUDOVÁ, K. *Outplacementové programy*. Praha, 2010. 80 s. Diplomová práce. Univerzita Karlova.

BUCHTOVÁ, B. a kol. *Nezaměstnanost - psychologický, ekonomický a sociální problém*. Praha : Grada Publishing, 2002. 240 s.

BUCHTOVÁ, B. Poradenství při změně zaměstnání - součást aktivní strategie primární prevence. In *Európské impulzy pre rozvoj psychologie práce, organizácie a riadenia po vstupe do Európskej únie* [online]. Košice : Společenskovedný ústav SAV, 2005 [cit. 2010-09-11]. Dostupné z WWW: <http://www.saske.sk/SVU/downloads/publikacie/Psychologia_prace_2005.pdf>.

BUTTERFIELD , L.D.; BORGEN , W.A. Outplacement Counseling from the Client's Perspective. *The Career Development Quarterly*. 2005, 53, s. 306-316.
Co je to EQUAL a OUTPLACEMENT [online]. 2006 [cit. 2010-08-08]. Outplacement pro velké podniky. Dostupné z WWW: <<http://www.equal.cd.cz/files/clanek5.jpg>>.

EDWARDS , J.M., et al. Outplacement Client Characteristics and Outcomes. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 1998, 50, s. 173-180.

FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. Praha : Computer Press, 2002. 462 s.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum*. Praha : Portál, 2005. 208 s.

CHALLENGER, J.A. Return on Investment of High-Quality Outplacement Programs. *Economic Perspectives*. 2005, 29, s. 86-93.

KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C.H.Beck, 2001. 264 s.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada Publishing, 2010. 224 s.

KOTTER, J.P. *Vedení procesu změny: Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha : Management Press, 2000. 190 s.

KOUBEK, J. *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*. Praha : Management Press, 2003. 192 s.

LICHÁ, K. *HN.IHNED.CZ* [online]. 19.2.2009 [cit. 2010-18-06]. Outplacement je rozvojová aktivita. Dostupné z WWW: <<http://hn.ihned.cz/c1-34572260-outplacement-je-rozvojova-aktivita>>.

LICHÁ, K. *FinancniManagment.iHNed.cz* [online]. 22.2. 2006 [cit. 2010-23-06]. Outplacement aneb Vyplatí se investovat do lidí na odchodu. Dostupné z WWW: <<http://financnimanagement.ihned.cz/c1-17889930-outplacement-aneb-vyplati-se-investovat-do-lidi-na-odchodu>>.

MAREŠ, P. *Nezaměstnanost jako sociální problém*. Praha : SLON, 2002. 172 s.

MARTIN, H.J.; LEKAN, D.F. Individual differences in outplacement success. *Career Development International*. 2008, 13, s. 425-439

MATISOVÁ, M. *Outplacement*. Praha, 2008. 82 s. Bakalářská práce. Univerzita Karlova.

MEYER, J.L.; SHADLE , C.C. *The Changing Outplacement Process*. Westport : Quorum Books, 1994. 291 s.

MORÁVKOVÁ, V. *Outplacement*. Praha, 2006. 96 s. Diplomová práce. Univerzita Karlova.

PICKMAN, A.J. *The Complete Guide to Outplacement Counseling*. Hillsdale : LEA, 1994. 150 s.

PRAJZLER, T. *Outplacement jako forma personálně psychologické pomoci propuštěným zaměstnancům*. Praha, 2004. 150 s. Diplomová práce. Univerzita Karlova.

REDSTROM-PLOURD, M.A. *A history of the outplacement industry 1960-1997 from job search counseling to career management a new curriculum of adult learning*. . Blacksburg, Virginia, 1998. 149 s. Dizertační práce. The Virginia Polytechnic Institute and State University.

RIEGL , K., et al. *Psychologie ve světě práce*. Praha : Karolinum, 2003. 461 s.

SEHNALOVÁ, A.; HÁJKOVÁ, L. Outplacement teorie a praxe v podmínkách České republiky. *HR Forum*. 2008, 3, s. 16-17.

STÝBLO, J. *Personální management jako nástroj řízení změn*. Praha : VOX 2004, 2004. 139 s.

STÝBLO, J. (*Outsourcing a outplacement*) : *vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců*. Praha : ASPI, 2005. 116 s.

SUCHYŇOVÁ, M. *Služby personálních agentur*. Praha, 2007. 54 s. Bakalářská práce. Univerzita Karlova.

ŠVÉDOVÁ, M. *Kariera.iHNed.cz* [online]. 3. 6. 2009 [cit. 2010-06-19]. Propustit či outplacement?. Dostupné z WWW: <<http://kariera.ihned.cz/c1-37323980-propustit-ci-outplacement>>.

WESTABY , J.D. The impact of outplacement programs on reemployment criteria: a longitudinal study of displaced managers and executives.. *Journal of employment counseling*. Březen 2004, 41, s. 19-26.

Www.equal.cd.cz [online]. 2006a [cit. 2010-08-08]. OUTPLACEMENT jako komplexní podpora zaměstnancům i podnikům. Dostupné z WWW:
<http://www.equal.cd.cz/index.php?clanek=cp_zakladni_cile>.

Www.equal.cd.cz : *OUTPLACEMENT jako komplexní podpora zaměstnancům i podnikům* [online]. 2006b [cit. 2010-08-08]. Projektové výstupy. Dostupné z WWW:
<http://www.equal.cd.cz/index.php?clanek=pv_projektove_vystupy>.

6. Přílohy

6.1. Doslovný přepis rozhovorů

6.1.1 Agentura A

T⁴: Kdy začala Vaše agentura nabízet outplacement?

R⁵: Úplně od začátku, to znamená v roce 2004.

T: Byla to nějaká zvláštní situace pro outplacement?

R: Hospodářský i ekonomický vzrůst. Navíc poradenství patří k HR a outplacement mu dodává na komplexnosti.

T: Proč se Vaše agentura rozhodla nabízet outplacement mezi svými službami?

R: Chtěli jsme využít naše know-how, nevím jaká je dnes situace u konkurence, ale stále si myslím, že jsme ojedinělí.

T: Jaké má outplacement v agentuře postavení vůči ostatním službám?

R: Rozhodně jsou tyto poradenské služby minoritní. Co se týká objemu, stráveného času, tržeb. Poradenství zabírá zhruba 15%, z toho je outplacement zhruba polovina, to znamená okolo 7,5%

T: Kolik času oproti ostatním službám stráví Vaši zaměstnanci na outplacement?

R: Záleží na situaci, to je různé.

T: V horizontu jednoho roku?

R: V průběhu jednoho roku, když počítám dny strávené outplacementem, cca měsíc. Ale to je jen má představa, není to přesný údaj.

T: Kolik zaměstnanců se ve Vaší agentuře věnuje outplacementu?

R: Je to týmová záležitost, ale z lidí, které vedu na projektech, v zásadě pracují ve čtyřech lidech.

T: Kolik máte zaměstnanců?

R: 22

T: Tito čtyři zaměstnanci pracují vždy týmově nebo i individuálně?

R: Ne, to nabývá různých podob podle individuální potřeby. Pokud je to poradenství pro jednoho člověka věnuje se mu konkrétní konzultant, který má svojí asistentku, která na tom

⁴ T - tazatel

⁵ R - respondent

s ním nějakým způsobem spolupracuje. Když jsou to outplacementy větší, je opravdu třeba, aby se postavil tým. Tam může skutečně nabývat různých podob a my se musíme přizpůsobit podle potřeby.

Tady je potřeba vědět, že my máme přístup takový, který nemusí být vždy stoprocentně vnímaný tak, jak ho vnímáme my. Outplacement nemůže být žádným krabicovým řešením, to je služba, která se odvíjí od konkrétních potřeb a konkrétní situace toho klienta. Věc kterou klienti neradí slyšet je, že účelem outplacementu není najít lidem práci. Účelem outplacementu je, dát jim do ruky všechny nástroje, aby si tu práci mohli najít sami.

T: Když jste mluvil o konkrétní situaci, myslel jste zaměstnance nebo společnosti?

R: Konkrétní situaci společnosti. Samozřejmě, že by bylo ideální pokud by outplacement vždy probíhal individuálně, ale když propouštíte 300 dělníků z fabriky je to nemožné. Čím více je uzpůsoben outplacement těm lidem, je to fajn, ale musíme se nějakým způsobem přizpůsobit té realitě.

T: Jakým způsobem jsou školeni konzultanti specializující se na outplacement?

R: Tak my tady máme nějakou znalostní databázi, kam vkládáme zkušenosti z předchozích projektů a která shromažďuje teoretické poznání, které máme o outplacementu. Pakli-že konzultanti nemají žádnou zkušenost s outplacementem, nejdříve se seznámí s databází a pokud k tomu chtějí směřovat, nejdříve spolupracují na projektech, které vede někdo, kdo už to umí. Primárně je to on board training. Myslím si, že je lepší, pokud se outplacementu věnuje někdo, kdo je léta součástí businessu, někdo kdo dělá recruitment, poradenství a má tyto zkušenosti a dovede je přenášet do toho outplacementového projektu. U nás se věnují outplacementu nejzkušenější recruitment konzultanti, kteří mají to know how. Máme tu lidi, kteří jsou tu od začátku od roku 2004.

T: Znalostní databázi jste si celou vytvořili sami?

R: Sami.

T: Co tuto databázi tvoří?

R: Jedná se o materiály, které jsme používali na předchozích projektech jako materiály pro zadavatelské společnosti a pro propouštěné pracovníky. Jsou zde uloženy i různé popisy toho, jak se outplacement popisuje jako služba, už to je nějaké know-how. Máme tam i spoustu knížek.

T: Probíhá ještě nějaké přezkušování těchto konzultantů?

R: Ty konzultanty vyzkouší praxe. Pokud nebude klient spokojený s průběhem projektu, půjde, zvedne telefon a dá mi za uši.

T: Jaká jsou kritéria výběru konzultantů specializujících se na outplacement?

R: Musí to být zkušený recruitment konzultant a musí mít o tuto službu zájem.

T: Má mít nějaké speciální vlastnosti?

R: Vlastnosti, které má recruitment konzultat. Někdo, kdo dovede dobře komunikovat, kdo má všech pět pohromadě, kdo má určitou praxi a nějakou životní zralost. Určitá míra životní zralosti je v této oblasti třeba. Je to velkou výhodou a samotní účastníci toho outplacementu to vnímají. Pokud propouštíte z fabriky ženské, kterým je 55 let a outplacement jim dělá 25letá holka, která je našláplá ze školy a má tu nejlepší perspektivu a vidí to růžových barvách, tak ony ji pak ne úplně vezmou. I když neříkám, že 25letá holka nemůže být dobrý outplacementový konzultant. Může, ale musí být schopná se na to podívat očima těch lidí.

T: Je důležité vzdělání?

R: Je určitě lepší pokud jsou to psychologové, ale je dobré i když mají andragogiku nebo pedagogiku. Ale když propouštíte třeba lidi z IT, je v pořádku pokud jim dělá outplacement inženýr. Ale je určitě lepší, aby v tom týmu byl alespoň jeden psycholog k dispozici. Ta psychologie je v outplacementu potřeba.

T: Jaké formy outplacementu nabízíte? Jaké jsou jejich výhody a nevýhody?

R: Já bych nemluvil o jednotlivých formách ale o určitým kontinuu, protože outplacement má několik pólů.

Velké množství času stráví konzultant nebo psycholog s klientem nebo propouštěným zaměstnancem individuálně. V rámci toho probíhá mnoho aktivit.

Na druhém pólu stojí hromadný outplacement. Který tvoří semináře, přednášky s větší či menší mírou interaktivity podle toho, kolik se tam účastní lidí. Když je to deset, tak je to spíše workshop. Když je to kolem dvaceti lidí jsou to semináře, od padesáti už je to přednáška, která má pochopitelně menší vliv než ta individualizovaná péče, ale nemá vliv nulový. Pořád je to lepší než nic. Ti účastníci dostávají poměrně stejný typ materiálů co do obsahu i do formy.

T: Aplikujete i služby, kdy Vaši konzultanti pouze vyškolí určité oddělení v propouštějící společnosti?

R: Také varianta.

T: A jaký vidíte přínos této služby?

R: Většinou po tom vyškolení už Vám neumožní změřit tu účinnost. Dostaneme feedback na školení jako takové, ale už nevíme kolik z těch propouštěných lidí si skutečně našlo práci.

Ono obecně není outplacement dobře měřitelný. Šlo by to měřit podle pobytu mimo zaměstnání, ale tam je tolik intervenujících proměnných, že to se nedá.

T: Jaké formy outplacementu používáte z hlediska časového rozdělení?

R: Tak většinou se dopředu nakontrahuje nějaký počet sezení a tím je daný průběh. V okamžiku kdy se to vyčerpá a ten klient chce pokračovat se musí nakontrahovat nová smlouva. Pokud jde o hromadný outplacement tak se domluví počet seminářů.

T: Jaké služby v rámci outplacementu nabízíte?

R: Když to vezmu úplně od začátku, nabízíme službu krizových intervencí, služby psycholog, a to se může týkat i sdělování o propouštění tomu zaměstnanci. Potom pomáháme s designem těch programů, klienti často nevědí a nemají úplně jasnou představu, jak by to mělo vypadat a co by to mělo obsahovat. Potom jim v jedné části předáme teoretické informace buď individuálně nebo i skupinově a druhá část je, že musíme nějak reflektovat informace od nich. To znamená klasicky kariérní poradenství, co by chtěli dělat, k čemu inklinují a co dělat můžou, jaké jsou možnosti. V rámci toho pomoc se psaním životopisu, motivačních dopisů, psychodiagnostika.

T: Poskytujete i službu komunikace změny v propouštějící společnosti do médií?

R: Neděláme to. Nejsme PR agentura. Je to určitě logická součást a oni se nás často ptají, jak to mají udělat, ale že bychom to nabízeli v portfolio služeb, to nenabízíme. Outplacement je i nástroj komunikace, který má odstranit nejen negativní vliv propouštění na propouštěné zaměstnance, ale i na ty, kteří zůstávají a na firmu jako takovou. Outplacement, když se dobře udělá, pomůže všem třem stranám.

T: Poskytujete i nějaké semináře pro zaměstnance, kteří zůstávají ve společnosti, abyste jim osvětlili změnu, kterou společnost provádí?

R: Šlo by to. Když se designuje ten projekt, tak se o tom mluví, jak to bude na tyto zaměstnance dopadat, ale za tu dobu, co se outplacementu věnuji, jsem nezažil, že by se to stalo. Nikdo to nezaplatí. Outplacement je drahý.

T: Pomáháte plánovat propouštějící společnosti propouštění?

R: Možnost to je, ale my jsme to nikdy nedělali. Já vím, jak by se to dělalo, jsme toho určitě schopní, ale nikdo nás o to nikdo nepožádal.

T: Poskytujete také školení pro manažery propouštějící společnosti?

R: Školení pro manažery poskytujeme.

T: Podle jakých kritérií vybíráte, které služby v rámci outplacementu je vhodné použít?

R: Bohužel, ale logicky je zásadní kritérium rozpočet. Neříkám že vždy, ale většinou se použije méně služeb, než se použít může. Je to mnohem obvyklejší varianta, než že by toho chtěl klient využít tolik, že by to nedávalo smysl.

T: Jak ovlivňuje charakter(počet zaměstnanců, odvětví, ve kterém společnost působí) propouštějící společnosti proces outplacementu?

R: Ten samotný outplacement to neovlivňuje nijak. To jak ten samotný outplacement bude vypadat vychází z něčeho jiného, o čem už jsem mluvil. Region společnosti to ovlivňuje do té míry, že když se jedná o region ve kterém nemáme zkušenost, tak je třeba zjistit, jaké jsou možnosti v tom regionu. Když to není Praha, Brno, Ostrava, Plzeň nebo Liberec a okolí těchto měst, je potřeba zjistit jací zaměstnavatelé se v tom regionu nachází, kde by se ti zaměstnanci mohli uplatnit a je třeba outplacement přizpůsobit i tomu. Když to jsou tato města, ty šance jsou větší a dá se to připravovat i v obecnější rovině.

T: A jak se projevuje odvětví, ve kterém společnost působí?

R: Je spíš důležitější z jaké pozice ten člověk odchází, než z jaké firmy. Když propouští chemička, úzce profilový chemik bude hledat těžko, ale účetní z té samé firmy může jít kamkoliv.

T: Jak ovlivňuje druh pozice propouštěného zaměstnance proces outplacementu?

R: Pozice úplně jednoznačně.

T: Jaká je situace outplacementu v České republice?

R: Někdy kolem toho roku 2004, kdy jsme začínali, to vypadalo, že v ČR je strašná perspektiva pro ten outplacement, že se ta služba začne široce používat, hodně se o tom psalo, ale podle mě moc nevzrostla míra využití této služby dodnes. My jsme tvrdili, že outplacement není nadstavbou, ale že to je integrální součástí dobrého chování každého zaměstnavatele. Neměl by to být nadstandard, ale neposkytnutí outplacementu propouštěným by mělo ukazovat na nějaký nižší morální standart. Ani v době konjunktury , která následovala, to znamená v době 2005 až 2007 se to očekávání neprojevilo. Toho propouštění bylo hodně málo, společnosti spíš nabírali, takže taky proto. Každý propouštěný věděl, že není takový problém najít nové zaměstnání. Takže to je možná důvodem, proč se ta služba nerozvinula. Tohle období výrazný konjunktury vystřídal okamžitý velmi významný, velmi dramatický propad. A pak už se propouštělo v takových objemech, že si nikdo nemohl úplně dovolit platit nějaké outplacementové programy. Ty firmy propouštěly, aby vůbec přežily, spousta jich taky nepřežilo. Takže je možné, že i tento vývoj, který byl u nás velmi dramatický zapříčinil to, proč ta služba není o moc dál než byla v roce 2004. S tím rozdílem, že už se o něm ani moc nemluví. Nepíší se články a konferenci na toto téma jsem tady neviděl nikdy žádnou.

T: Myslíte, že se to může zlepšit?

R: Pakli-že se ten pohyb směrem nahoru nebo dolů uklidní, tak tu ta šance je.

T: Myslíte, že jsou zde ještě jiné faktory, které způsobily nerozšíření outplacementu?

Jako že by Čechy byly v něčem specifický? Já si myslím, že to je záležitost celé Evropy nebo spíše západní Evropy. Na východě je pracovní právo mnohem blíže americkému. Naše pracovní právo je poměrně rigidní. V Americe je pracovní trh mnohem prostupnější.

6.1.2 Agentura B

T: Kdy začala Vaše agentura nabízet outplacement?

R: Přiznám se, že nevím, nevím přesné datum, ale určitě je to minimálně pět let, co naše agentura outplacement nabízí a aktivně ho dělá. S tím, že my jsme na trhu něco přes deset let. Tak je to zhruba půlky doby, co tady jsme.

T: Byla to nějaká zvláštní situace?

R: Byla to poptávka jednoho z našich klientů. Tím, že oni věděli, že děláme diagnostiky, že děláme development centra, tak jim přišlo, že je ta služba částečně podobná, takže bychom jim s tím mohli pomoci. Na základě toho jsme vlastně začali outplacement realizovat.

T: Proč jste se po skončení onoho projektu rozhodli ponechat tuto službu ve Vaší nabídce.

R: Asi hlavní důvod je ten, že to dobře doplňuje to spektrum služeb, který my máme. Tím že děláme klasicky jak nábor, tak executive search, tak máme divizi poradenství, kde právě děláme assessment centra, development centra, máme tu psychologa, který se zabývá trhem práce, pracovní psychologií, zároveň je to jednooborový psycholog a klasický diagnostik, klinický psycholog, takže dělá i diagnostiky a ono od těch diagnostik už není právě daleko k tomu poradenství v rámci outplacementu, takže proto.

T: Proč se Vaše agentura rozhodla nabízet outplacement mezi svými službami?

R: Doplňuje to portfolium hezky .

T: Jaké má outplacement v agentuře postavení vůči ostatním službám?

R: Specifické, stejně jako celá diagnostika, outplacement spolu se službami diagnostiky nemůže dělat každý konzultant, ale dělají to jen konzultanti, kteří se tomu věnují. V rámci diagnostiky je to pouze klinický psycholog, který spolupracuje i na tom outplacementu, a vždycky je to jeden nebo dva seniorští konzultanti, kteří dělají outplacement, to znamená specifické postavení díky tomu, že to prostě není služba, kterou by mohl nabízet každý konzultant. Jinak u nás patří do divize poradenství a tak je taky nabízena.

T: Kolik času oproti jiným službám na ni trávíte?

R: Velmi rozdílné. Když jsou velké projekty, máme za sebou i projekt, kde se prováděl hromadný outplacement i individuální outplacement, dohromady to bylo 200 zaměstnanců, tak samozřejmě to byla velká část, ale jinak si troufnu říct, že je to nějaká jedna desetina, jedna patnáctina našeho času. Záleží na tom, jak ten projekt zrovna běží nebo neběží. Dělali jsme velký projekt pro jednu banku, kde těch outplacementů bylo v průběhu třech měsíců zhruba šedesát, byly to individuální outplacement, tak to samozřejmě bylo pro toho konzultanta rázem sto procent jeho času, ale za normálních okolností to tak není. Tady se nedá říct přesně časová hranice.

T: Kolik zaměstnanců se ve Vaší agentuře věnuje outplacementu?

R: Dva konzultanti a jeden psycholog, z 18ti zaměstnanců.

T: Jak často Vaši klienti tuto službu využívají?

R: Někteří naši klienti vůbec, někteří naši klienti občasně. Řekla bych, že kromě projektů, kde jsou nabízeny cíleně projekty outplacementu, tak zhruba 1/3 z našich klientů jednou dvakrát za rok chce outplacement pro nějakého svého zaměstnance. A pak plus teda ty velké projekty, který jsou čistě jenom outplacementový.

T: Jakým způsobem jsou školení konzultanti specializující se na outplacement?

R: Primární požadavek na toho konzultanta je, aby to byla senior. U nás všichni naši konzultanti mají vysokoškolské vzdělání, nemusí to být apriori v oblasti personalistiky nebo lidských zdrojů, ale musí to být vysokoškoláci. Outplacement dělají dva konzultanti, kteří jsou seniorští, oba dva mají shodou náhod, obě jsou to ženy, takže obě dvě mají pedagogicko-psychologické vzdělání, kde tam součástí vzdělání je i státnice z psychologie, ale není to jednooborová psychologie, ale to je v podstatě spíš náhoda, tam primární požadavek je, aby ten člověk byl zkušený, aby to byl senior, aby to byl člověk, který má za sebou velké množství jiných aktivit, ať už náboru, nebo právě z assessment center, aby měl zkušenost s prací s lidmi dlouhodobou, ne třeba roční nebo dvouletou, to je první požadavek. Druhý požadavek, všichni u nás, kteří se tím zabývají, právě od psychologa, který je sám zaštiťuje ten projekt outplacementu a sám se na něm podílí, procházejí školením outplacementu. My máme takovou interní kuchařku, jak by outplacement měl vypadat, nabízíme různé úrovně té služby, protože nabízíme outplacement od hromadného outplacementu, až po vlastně outplacement klasický individuální, tak že ta kuchařka zahrnuje nejenom ty postupy, ale právě zahrnuje i postupy, kterým se vyhnout a kterým naopak ne. V rámci toho školení se používá i videokamera a videotrénink, používáme videozáznamy z předcházejících outplacementů, protože některé outplacementy byly i se zpětnou vazbou pomocí videotréninku, takže to se pak dá použít zpětně i pro jakoby naše další vzdělávání.

T: To školení provádí někdo externí?

R: Ne. Vlastně ano, na začátku ano, na začátku byl další klinický psycholog, psycholog práce, který prováděl externí školení, ale teď v tuhle chvíli už nás školí náš vlastní psycholog.

T: Vy jste mluvila o interní kuchaře, je to ve formě nějakých skript nebo elektronické databáze?

R: Ne, je to ve formě opravdu, kdybyste to vytiskla z toho, je to soubor, power pointová prezentace, kdybyste to vytiskla, tak z toho můžete mít skripta.

T: Tam jsou zkušenosti z předešlých projektů?

R: Přesně tak, tam jsou popsány projekty, které se dělaly, jsou k tomu informace, co bylo úskalím, co se povedlo, na co pozor, jsou tam i informace k organizaci, ale jsou tam i informace na jaké věci člověk musí být opatrný, nebo jak dojišťovat informace, které vám na začátku chybí. Samozřejmě to předpokládá, že všichni co dělají outplacement, v tuhle chvíli ti dva konzultanti, že znají a umí pracovat s diagnostikami, protože u nás součástí outplacementu je diagnostika, je to vždycky začátek, kdy přečte v uvozovkách psycholog toho člověka, diagnostikuje ho a vy tím pádem máte docela široký vstupní materiál i na základě té osobnosti, víte jestli je ten člověk úzkostný, nebo naopak, takže i z toho jsou práce ty výstupy, jak dál pracovat a jak v rámci toho outplacementu fungovat, jak podporovat, nebo naopak, jak tlumit tu prezentaci nebo aktivitu toho člověka a tohle všechno ale musí ten konzultant už umět, to není součástí toho outplacementu, proto říkám, že ten konzultant musí mít zkušenost s development centry assessment centry, protože to je zase znovu práce s podobnými výstupy. Kde vidíte toho člověka na AC (assessment centru) a pak si na něj přečtete diagnostiku a můžete vidět, do jaké míry koreluje ty vaše představy s tou kvazi objektivní realitou zjištěnou tím souborem testů. Takže ten člověk tohle musí mít v sobě. To nenaškolíte, to prostě když vidíte desátého člověka, dvacátého, třicátého, tak Vám to začne teprve fungovat v nějaký korelaci, jak by mělo. Takže musí ten člověk tu zkušenost. Takže zase zpátky, to školení není jakoby všemocný, je to tou zkušeností.

T: Probíhá nějaké přeškolení?

R: Přeškolení asi úplně ne, ale když se dělá jakýkoliv větší projekt outplacementu, tak se třeba znovu nastavují jednotlivá kritéria a pracuje se na tom ve skupině, to znamená, že ten tým si znovu prochází ty věci, který chce a nebo kterých se naopak obává, protože ten outplacement je náročný hlavně z lidský stránky. Takže se řeší právě i to, na co se zaměřit, na co si dát pozor. Tím, že se to dělá v rámci týmu, tak nechtěla bych to asi nazvat přeškolení, ale spíš je to taková příprava.

T: Ti tři konzultanti, kteří pracují na outplacementu pracují vždy týmově?

R: Vždy ne. Pokud jsou to individuální outplacement tak je to psycholog plus konzultant, tam není třetího člověka třeba.

T: Jaká jsou kritéria výběru konzultantů specializujících se na outplacement?

R: Ne opravdu primárně je to lidská stránka toho člověka a praxe.

T: Takže vzdělání nehraje roli?

R: Jak říkám, u nás všichni mají vysokoškolské vzdělání. Vždycky tam musí být jeden psycholog, to je garant toho outplacementu, zároveň dělá ty diagnostiky, takže ano, tam ano. To je klinický jednooborový psycholog. Jeho role je nezastupitelná. Ale u toho konzultanta potom ne.

T: Jaké formy outplacementu nabízíte? Jaké jsou jejich výhody a nevýhody?

R: Výhody a nevýhody, to bude těžké, ale jaké formy. Dá se to rozdělit v podstatě základně do dvou částí. Individuální outplacement a něco co bych já nazvala hromadný nebo skupinový a ten jsme použili u několika velkých projektů, kdy se jednalo třeba o rušení výrobního závodu, který měl zhruba 200, 250 zaměstnanců a byla to vlastně kombinace obého. V tomhle případě se dělal hromadný nebo skupinový outplacement formou workshopů, formou přednášek, kde zejména dělníci a lidi na těch nízkých výrobních pozicích byly vůbec seznámeni s tím co je čeká. Protože v obou případech to byly továrny, které na tom místě fungovaly deset, patnáct let, takže ti lidé si z velké části nehledali posledních deset let, ne-li třeba posledních dvacet. Takže tam šlo primárně o tu edukativní funkci spíš než klasickou outplacementvou. Vůbec těm lidem říct, jak si mají napsat životopis, kde můžou hledat práci, že musí jít na pracovní úřad, vůbec edukace toho člověka, jaké kroky udělat. Jak postupovat v té první části poté, co s ním byl rozvázán pracovní poměr, nebo bude rozvázán pracovní poměr protože ten outplacement probíhá ještě před tím procesem, nebo v těchto velkých projektech vždycky. Takže to je ta první část a zároveň součástí tohoto velkého projektu outplacementu je vždycky individuální outplacement, který je zaměřený buď na senioršější pracovníky ve smyslu pracovního zařazení, to znamená, ať už jsou to nějakí specialisté, manažeři a tak dále. A nebo individuální outplacement v těchto hromadných projektech je třeba určený i lidem, kteří mají obtížně dostupné možnosti zaměstnání. Takže se může stát, že u té hromadné aktivity zaměstnavatel ví, že má třeba ještě skupinu lidí, kteří jsou těsně před důchodem, jsou v nějakém roce 50, 55, takže tam potom ten outplacement se individualizuje právě podle těch speciálních potřeb, ale záleží na klientovi, jakou představu má, my samozřejmě můžeme něco navrhnout, ale na druhou stranu jakou část toho on je ochoten platit. Takže vždycky je to o nějaké kalkulaci ceny a samozřejmě o nějaké kalkulaci toho, jak ten projekt má vypadat. A individuální outplacement pak jako takový je klasický

outplacement, kdy se pracuje jenom s jedním člověkem a tam potom je to klasický nebo to co my nabízíme, má tři různé formy, má to různou hodinovou dotaci, 8 hodin, 14 hodin a 20 hodin práce s tím člověkem, to jsou tři různé verze, vždycky obsahují diagnostiku a potom následně ty hodiny vyjadřují počet konzultací, které s tím člověkem strávíme. V tom nejrozsáhlejším, tam je zahrnutý i videotrénink, zpětná vazba pomocí videotréninku, ten je nejnáročnější. Co se týká těch dvou předcházejících, tak vždycky zahrnují nějakou práci s tím člověkem jednak s jeho očekáváními, jednak s jeho schopnostmi, s tím co o něm vlastně řekne i ta diagnostika, protože to samozřejmě není nic, co by ten člověk vůbec nevěděl, to není nijak objevené, ale většinou těm lidem pomáhá, když to mohou sumarizovat. Mluvíme o zaměření na další pozici, jestli hledat stejnou pozici a nebo trochu jinou a pomáháme právě s tím směřováním toho hledání. A samozřejmě s tím, jak má vypadat pohovor, výběrové řízení a tak dále. Ale to zaměření vždycky na začátku, u těch individuálních outplacement, spíš než na tu edukativní funkci, jak napsat životopis a podobně, ti lidi většinou vědí, potom je podpořit v tom hledání probrat s nimi možnosti. Vůbec součástí všech outplacementů u nás, ať už projektových, tam je pak zřízená hot linka, a nebo u těch individuálních, tam mají prostě ty lidi telefon na konzultanta, je i jakoby taková podpora toho člověka, aby si mohl promluvit o tom neúspěchu, když třeba někde ho odmítnou v rámci výběrového řízení, takže to je další složka kromě těch hodin.

T: Funguje to tedy tak, že je předem nasmlouvaný počet hodin?

R: Vždycky se zaměstnavatelem, neboli s tím kdo objednává ten outplacement tak se předem probere z jakého důvodu ho chtějí a podle toho se to snažíme směřovat k jednomu z těch balíčků, těch forem a s tím, že se na to předem sepiše objednávka a přesně se konkretizuje jaké aktivity a hlavně jaký balíček v rámci těch služeb on dostane, s tím že, samozřejmě ty aktivity se můžou mírně pozměňovat v rámci toho, zjistíte že třeba ten člověk, proti vašemu očekávání, nutně potřebuje pilovat pohovor. Takže to už pak není o nějakém směřování, ale o tom, že ten člověk musí se naučit jak reagovat na pohovoru, má třeba nějakou problematickou složku komunikace, ať už verbální nebo nonverbální a vy pracujete na jejím odstranění. To jsou ale takové drobné detaily a zůstává to v rámci těch hodinových intencí.

T: Viděla byste nějaké výhody nebo nevýhody v těchto jednotlivých formách?

Výhody toho outplacementu individuálního jsou přesně v tom, že je to individuální outplacement, že je šitý na míru tomu člověku, i když jeho zaměstnavatel vybere nějakou tu strukturu, tak pokud narazíme na něco co musíme zlepšit, nebo máme pocit že třeba ten člověk chce věnovat víc pozornosti, tak to lze, tím, že je individuální. U těch hromadných jsou ty workshopy prostě předem připravené a i když i tam jsou místa na individuální

konzultace, tak k poměru počtu těch lidí a počtu hodin je sotva půlhodiny hodina na jednoho člověka individuálně. Kdežto u toho celého individuálního outplacementu, tam se můžete tak jak on potřebuje v rámci těch hodin.

T: Poskytuje i tu službu, že pouze vyškolíte interní oddělení?

R: Neškolíme interní oddělení v rámci té firmy, ne. My si totiž myslíme, že v rámci outplacementu je nezastupitelná složka to, že ten člověk, který to poskytuje, ten outplacement, že jich několik viděl, dělal a má hlavně rozsáhlou zkušenost s prací s individuálními konzultacemi. Takže vyškolit člověka, který se dosud zabýval třeba vzděláváním, objednával kurzy a byl specialistou na vzdělávání, aby se stal jakoby zkušeným seniorem v outplacementu, nebo i použitelný v outplacementu je pro mě nepředstavitelné. Tam potom totiž ten člověk dokáže tomu samozřejmě držet tu strukturu dokáže tomu dát to gró, dokáže provést toho člověka tou kvazi kuchařkou, ale nebude k tomu ta přidaná hodnota, kterou potřebuje ten člověk ze všeho nejvíc a to je jednak taková ta znalost trh pracovního zvenčí, aby jste mu mohla dát nějaké typy a nebo abychom mu my mohli dát nějaké takové informace, jak udělat co udělat, být s ním na tom telefonu, konzultovat. Hlavně ten člověk který dělá outplacement, by měl mít s outplacementem zkušenosti, tak, aby ve chvíli, kdy ten člověk podstupuje proces outplacementu je vždycky ve stresu, protože přišel o zaměstnání, tak aby dokázal tu tenzi rozpoznat, uvolnit, aby dokázal pracovat s těmihle charakteristikami, a to nikoho v rámci semináře prostě nevyškolíte.

T: Jaké služby v rámci outplacementu nabízíte? Popište proces outplacementu.

R: Tak když vezmeme ten individuální outplacement. Primární součástí je individuální rozhovor s tím člověkem. Rozhovor psychologa, který následně obsahuje diagnostiku. Diagnostika obsahuje osobností i výkonové testy. Výkonové i proto, abychom věděli a aby ten člověk měl nějaké objektivizované hodnocení svého výkonu. Používáme to hlavně u pozic, controllingových, účetních, a podobně, tak mají dobrou zpětnou vazbu, do jaké míry ta jejich práce je kvalitní z hlediska časového a stresu. Aby si i podle toho mohli vybírat zaměstnání, člověk, který špatně reaguje pod stresem, prostě nemůže jít pracovat do openspacu, kde ví, že bude mít deadlines každý čtyři dny. To pro něj prostě nebude to pravé. Takže proto diagnostika. Následně poté je, už klasický v uvozovkách outplacement, kdy s tím člověkem probereme jeho očekávání, jeho zkušenost, abychom věděli i z čeho můžeme vycházet a potom se připravuje na ta výběrová řízení ve smyslu přípravy životopisu, korekce případná životopisu, tréninkového pohovoru, kdy můžeme a říkáme, o na tom pohovoru je dobře a co by třeba měl zlepšit a co by měl vynechat, V rámci outplacementu vždy připravujeme klienty na zodpovídání takzvaných problematických otázek, ať už jsou to

otázky zakázané, pro ženy typu kolik mají dětí apod., jak se vyrovnat s těmito otázkami, protože oni přijdou a pro toho člověka, když je na to připravený a má připravenou odpověď, tak je to snazší, než když jí musí vymýšlet tam na koleni, takže všechny tyhle otázky, ať už to je počínaje platem, což je citlivá nikoliv zakázaná otázka a konče u těch zakázaných otázek, tak procházíme těmi všemi otázkami, to je v rámci té přípravy na pohovor. Dále toho člověka učíme jak třeba napsat motivační dopis pokud to neumí a nezaměnitelnou součástí je pak ta konzultace individuální. Na jaké pozice on reagoval, říct si proč na ně reagoval, jestli byly adekvátní jeho vzdělání, jak to potom dál probíhalo. Pomáháme jim s tím, že když třeba člověk nám řekne, že reagoval na nějakou pozici, poslal životopis, tak se doptáváme zdali tam po pár dnech zavola, jestli dostal odpověď a vedeme ho v tom, aby ten proces toho hledání měl nějakou kontinuitu a samozřejmě potom s nimi rozebíráme i jednotlivé pohovory, co se jim povedlo, co se jim nepovedlo, co mají pocit mohli udělat líp, kde se cítili nejistí, kde se v rámci toho pohovoru cítili nejlíp a nejhůř. Tam k tomu slouží potom různé mechanismy, kdy se ten člověk v rámci té pozici připravuje na pohovor tak, aby měl ty svoje silné body v rámci té pozice předem připravené, stejně tak aby se sám dokázal připravit na ty negace, které k tomu můžou přijít. Je to třeba to, že neumí něco z těch požadavků, ale není to majoritní požadavek, takže usoudí, že tam může reagovat, tak jak říct, že to prostě nedokáže, nebo nezvládne, aniž by se v tom patlal pět minut. To jsou takové ty klasické nedostatky, že člověk má tendenci svůj nedostatek omlouvat a mluví o něm tak hodně dlouho, že pro toho posluchače je pak jedna z nejnosnějších informací to co neumí a ne to, co umí. Takže balancování těchto věcí. To je všechno individuální nácvik na základě těch konkrétních pozic. Možná ne nácvik, ale konzultace je správné slovo.

T: Jak probíhá skupinový outplacement?

R: To je v rámci těch workshopů. Opravdu, to jsou workshopy předem připravené, které mají hodně podobnou strukturu, ale je to frontální výuka, primárně dostanou nějakou informaci a pak v rámci těch workshopů si to každý zkouší a ten konzultant je u toho přítomen, ale chybí tam ta individualita. To jsou předem připravené úkoly. Ta struktura je velmi podobná. Jak hledat práci, jak se orientovat na trhu práce, jak napsat životopis, jak se připravit na pohovor. Mimochodem pokud je to hromadný pohovor pro dělnické pozice, tak třeba to, jak vůbec přijít na pohovor je dost podstatný bod. Umytý, oblečený, ne pod vlivem alkoholu. Takže všechny tyhle konotace se k tomu řeší a řeší se tam většinou i legislativně právní stránka, ve smyslu kdy na úřad práce, na co mají nárok, co musí za podmínky splnit atd.

T: Dostávají klienti individuálního a skupinového outplacement stejné materiály?

R: Ne, ty materiály jsou jiné. Diametrálně, protože jsme se ještě nesetkali, abychom dělali dělnický individuální outplacement, většinou je postavený pro specialisty a ta úroveň materiálů je samozřejmě jiná.

T: Co se týká workshopů, pokud je propuštěno příkladem 200 zaměstnanců, jak velké jsou ty skupinky? Nejedná se spíše a přednášky?

R: Ne, pořád jsou to workshopy a velikost těch skupinek jsou různé, podle toho, jak moc je do toho klient ochoten investovat. Pohybují se okolo zhruba nějakých deseti až dvaceti lidí.

T: Jak ovlivňuje druh pozice propuštěného zaměstnance proces outplacementu?

R: Při tom základním rozdělení na dělnické pozice a specialistu je to jasné. U těch individuálních outplacement už tolik ne. Protože samozřejmě seniorští zaměstnanci nepotřebují radu, jak napsat životopis, ten životopis vždycky projdeme, je to takový nezbytný krok, ale tam už není potřeba učit toho člověka psát životopis, na rozdíl třeba od účetní, která patnáct let pracovala na stejném místě, tam je těch zásahů víc. Jinak ten proces jako takový se ovlivňuje jen do té míry, že my prostě detekujeme co ten člověk už umí, z těch základních bodů, jak napsat životopis, jak napsat motivační dopis, ale co se týká těch pohovorů, té zpětné vazby vůči sobě, co se týká struktury toho hledání práce, co se týká nějaké definice co vlastně by ten člověk měl nebo chtěl hledat, tak tam už je ta práce opravdu individuální s každým. Můžete mít účetní nebo asistentku, která byt' pracovala patnáct let na stejné pozici tak je velmi dobře orientovaná na trhu práce, velmi dobře zná své možnosti, má jasné představy a můžete mít manažera, který takhle jasnou představu nemá a tápe ještě víc než ona. Takže tam už se pak nedá říct, že pozice je to určující, tam je určující pozice toho člověka.

T: Promítá se nějak na outplacement odvětví ze kterého ten člověk přichází?

R: Myslím, že ne. My máme relativně úzké portfólium klientů, to znamená, že my pracujeme pro výrobní firmy, ať už v oblasti automotive nebo v potravinářské, FMCG a banky.

Nepracujeme pro IT firmy, takže ne není tam problém.

T: Jak ovlivňuje charakter(počet zaměstnanců, odvětví, ve kterém společnost působí) propouštějící společnosti proces outplacementu?

R: Mě nenapadá nic. Ať už ten outplacement požadovali velké banky nebo malé obchodní firmy, nenapadá mě kromě jejich rozpočtu, tedy jestli na to mají, mě nenapadá, jak víc by to ovlivňovali. Záleží na člověku, který to organizuje, kolik času on sám tomu chce věnovat, kolik peněz tomu je firma ochotná věnovat, tímhle způsobem jo. Ale že by se dalo říct, že pražské firmy jsou obecně orientovanější na outplacement, takhle bych to nechtěla říct.

T: Jak vidíte situaci outplacementu v České republice?

R: Je to nástroj, který podle mě není využíván tak často, jak by mohl a měl. A slouží samozřejmě k jakési záchraně jména a budování image pro ostatní zaměstnance stávající, ale ta frekvence se kterou se využívá není tak častá. I když i tady jsou firmy, které se o své zaměstnance starají v tomto směru velmi dobře. Ale myslím, že spousta lidí, který by měli ten outplacement podstoupit nevidí ten přínos toho outplacementu, Kolikrát mají pocit, že jim to ani nic nepřinese. Kolikrát se setkáváme s lidmi, kteří mají pocit, že jim tu jen řekneme, jak napsat životopis, motivační dopis a pošleme je do akce, což samozřejmě pro spoustu z nich není zajímavé. Takže to povědomí o outplacementu není tak velké a jeho využití si myslím, že taky není tak velké.

T: Čemu připisujete to nerozšíření outplacementu?

R: Tak ta sužba je drahá, jsou to další vynaložené peníze, a to na zaměstnance, který už odchází, to znamená, který vám neponese žádnou hodnotu. Takže mezi tím, co AC nebo DC vám nabídnou nějaký přesný výstup nebo hodnotu, tak tady je ta hodnota taková, že vy pomůžete zaměstnanci, ale pomoc exzaměstnanci se nedá nijak vyčíslit přínosem. A budujete si vlastní jméno, což je taky taková neurčitá veličina. Takže myslím si, že hlavně proto.

T: Setkáváte se tím, že více preferují outplacement společnosti se zahraničním podílem?

R: Asi ano. U těch výrobních stoprocentně ano. Tam je to vždycky zvyk venku, vždycky je to systém, kterým postupuje matka.

T: Myslíte, že Čechy jsou něčím specifické, že se tady nerozšířil outplacement?

R: Tak tady obecně je práce s lidma ještě na začátku. Lidské zdroje jako takové se vyvíjejí, ale nevyvíjejí se dostatečně rychle. Nebo možná i se vyvíjejí rychle, ale prostě ten handicap, který jsme měli na začátku tak je velký, ono to neplatí jen o outplacementu, platí to o komunikaci se zaměstnanci, když si vezmete, kolik firem dělá dobře zpětnou vazbu, kolik firem dělá dobře hodnocení, plánování lidských zdrojů, tak taky zjistíte že z velké části jsou to zahraniční firmy, které to know-how převzali. A pokud jsou to firmy české, tak si ho tady budují a dá jim to hrozně moc práce, protože nejsou ještě ve fázi nějakého ukončeného procesu. Ale to si myslím, že je logický.

T: Napadá vás něco, co byste chtěla říci a nezaznělo?

R: Možná jen zopakovat, že to nejdůležitější v rámci toho outplacementu je ta osobnost člověka, který ho dělá. Když ten člověk není empatický a nemá tu zkušenost, ta je totiž nepřenositelná, se kterou by mohl porovnávat, tak se skutečně v rámci toho outplacementu dá víc ublížit než předat. To je nejdůležitější věc v mých očích. A že to není lehké někdy s těmi lidmi, to je taky pravda. Diagnostika je pak jeden z nástrojů, ten psycholog je tam proto, aby i toho člověka viděli dva různí lidé z různého úhlu pohledu, to hrozně moc pomáhá, protože

někdy se stane, že ten konzultant, který dělá outplacement si s tím člověkem, který ho podstupuje, nesesedne. A tím potom ten psycholog musí být ten, kdo to zjistí hned na začátku, že si nesesedly, protože oni se nejdřív vidí s tím konzultantem a pak s psychologem a dá se to řešit na začátku. Nemá cenu se pouštět do nějakého dvaceti hodinového outplacementu s člověkem, který vám nesesedí. Primární součástí individuálního outplacementu je, že k vám ten člověk chová velkou důvěru, že se vám dokáže otevřít, že dokáže přiznat ty chyby, že se nad těmi chybami dokáže zamyslet. Prostě opravdu úplně otevřený. Pro nás je tedy důležité, aby tam byl psycholog, ovšem nemůže to dělat jen on, jsou tam dva kontrolní body. Takže i taková kontrola v rámci důvěry. Aby se z toho nestalo školení

6. 1. 3 Agentura C

R: Tak nejdřív bych Vám řekl něco o nás. My jsme firma, která se téměř výhradně zabývá headhuntingem, tedy vyhledáváním na míru šité zaměstnance, pro konkrétní firmy na konkrétní pozice, většinou jsou to pozice středního vyššího top managementu, nicméně i pozice specialistů. Na trhu od roku 1993. Zakladatel, Němec Oliver Schmit, lze považovat za německou firmu. Lze říci, že jsme považováni za specialisty na německy hovořící klientelu. Když se oklikou vrátím k outplacementu, tak to je věc, kterou najdete na našich internetových stránkách, že se jí zabýváme, ale dá se říct jen velice okrajově. Jsou to vždy jen individuální případy. Není to tak, že když se firma rozhodne masivně propouštět, tak nám zadá projekt a nažene nám se 50 lidí a my se o ně postaráme. Ale vždy je to tak jsou to konkrétní případy, kdy firmu nějakým způsobem opouští klíčový zaměstnanec, ve většině případů je to někdo z managementu nebo top managementu. Dost často je ten člověk odejit, nemusí to být ani úplně v dobrém, ale ta firma chce mu poskytnout nějaký servis a postarat se o něj i třeba z důvodu toho, aby se s ním v uvozovkách nerozešla nějak ve zlém, protože ti lidé z těchto klíčových pozic většinou prostě ví hodně choullostivých informací a je potřeba i ten rozchod řešit co možná nejkulantněji, aby ta firma měla jistotu, že ten člověk se je pak bude snažit pohanit apod. Nebo třeba firma z nějakého důvodu pozici ruší, ale tento člověk pro ně byl dobrým zaměstnancem a tak mu firma chce poskytnout ten servis, že se ho ujme společnost, která ho bude provázet na té cestě při hledání nového zaměstnání. Takže dá se říct, že projekty, které jsme realizovali by se daly spočítat na jedné ruce. Outplacement u nás funguje od roku 2007. Vždy se jednalo o manažera od firmy, která byla naším dlouhodobým klientem. Jedná se o jeden dva projekty za rok, víc toho prostě není, tudíž, nelze o nás určitě hovořit jako o firmě, která by se na outplacement specializovala, je to taková okrajová služba, kterou

mi nabízíme. Protože skutečně 90 procent naší práce je executive search. A nabízíme tedy i outplacement, kdy konkrétně to vždy spadlo na mě, takže když má nějaká firma zájem o outplacement, tak to mám většinou na starost já.

T: Proč se Vaše agentura rozhodla nabízet outplacement mezi svými službami?

R: Stávající klient, se kterým máme velmi dobré vztahy řešil nějakou změnu ve vedení společnosti a v uvozovkách potřeboval se zbavit jednoho člověka, potřebovali přilít novou krev do firmy. Takže žádný rozchod ve zlém, opravdu se toho člověka chtěla postarat. Zeptali se nás, jestli toto děláme a my jsme řekli, že zkušenost jako takovou s tím nemáme, ale že samozřejmě ten fenomén známe, že sledujeme nové trendy a víceméně od tohoto prvního případu jsme se odpíchli a vytvořili jsme zde nějakou metodiku, nějaký postup a to jsme potom kopírovali a kopírujeme s drobnými obměnami do dneška.

T: Proč jste zůstali u té nabídky outplacementu?

R: Ono se dá říct, že my to vyloženě nějak aktivně nenabízíme, jsou to opravdu ad hoc případy, kdy ten důvod je jasný, nám se to vyplatí. My uděláme službu klientovi, kdy je to něco navíc než my poskytujeme, což je vždy dobře i pro další vztahy do budoucna a samozřejmě necháme si za to zaplatit.

T: Jaké má outplacement v agentuře postavení vůči ostatním službám?

R: Velmi marginální služba v tomto směru, jedná se o jeden dva případy za rok a určitě to není stěžejní zaměření firmy.

T: Kolik konzultantů se věnuje této službě?

R: Jeden člověk. Jako takový garant a kontaktní osoba. Jinak k naší velikosti, v tuhle chvíli je nás tady šest konzultantů, kdy všichni mají specializaci na určitý obor, takže pokud jsou to konkrétní případy, může přistoupit do hry některý z mých kolegů, který se specializuje na danou oblast a který má vztah na zaměstnavatele v této oblasti.

T: Přizýváte i psychology?

R: Máme externisty, ale z těch konkrétních případů, které já si vybavuji, tak většinou to bylo tak, že ten kandidát to odmítl. Většinou mu šlo o to, získat ty kontakty na ty potenciální nové zaměstnavatele a podrobit se nějakému sofistikovanému poradenství, psychologická péče k tomu nebyla potřeba.

T: Jakým způsobem jsou školení konzultanti specializující se na outplacement?

R: Jednou jsem absolvoval odborné školení na toto téma, ale prakticky je to samostudium, maximálně čerpání zkušeností od kolegů, které potkáváme z branže, ale v tomto směru, že by zde byl nějaký sofistikovaný systém proškolení konzultantů, tak to né.

T: Jaká jsou kritéria výběru konzultantů specializujících se na outplacement?

R: Ideálně si myslím, že by ten člověk měl být tak trochu psycholog nebo aspoň psycholog samouk, protože ta jde hodně o to navázat vztah s tím člověkem, získat jeho důvěru. Jelikož staly se nám tady také případy, kdy to bylo obtížné, kdy se ten člověk s firmou rozcházel ve zlém, nebo měl pocit, že s ním nebylo nakládáno tak, jak by mělo. Pak je to důvod proto, že vám ten člověk může říct ne já outplacement nepotřebuji. Takže na začátku je dobré si rozkrýt toho člověka, rozkrýt ho osobnostně, analyzovat možnosti uplatnění a získat i nějaké reference.

T: Myslíte, že je důležitá předešlá praxe konzultanta?

R: Určitě ano. Ty lidi, o které se staráme zajímá to, jaké má naše firma kontakty na ten konkrétní obor, na tu konkrétní branži. A tam je důležité tu zkušenost mít. Já se věnuji headhuntingu deset let, tudíž, když jsme s tím před těmi třemi lety začaly, měl jsem kontaktů hodně a v tomto směru ani tak nejde o psychologickou podporu toho člověka, ale spíš tvrdě o to říct, zkusíme tyto konkrétní firmy, na ně vás nakontaktujeme, jestli je ta možnost uplatnit se nebo ne. Je tedy důležitá znalost vedení personálního rozhovoru a pak tedy znalost trhu konkrétního. My potkáváme manažery, kteří mají dlouhou praxi a kdyby se toho člověka ujal junior, tak by to asi nebylo to pravé a tu důvěru by si člověk určitě nezískal v tomto směru. Zkušenost z lidských zdrojů určitě převýší vzdělání.

T: Jaké formy outplacementu nabízíte? Jaké jsou jejich výhody a nevýhody?

R: Tak určitě individuální, je to konkrétní člověk, kterému se dostane konkrétní péče a je to tedy šité na míru tomu zadavateli.

T: Skupinový?

R: Skupinový ne. A myslím, že se to ani nestane, jelikož si nedokážu představit, že by se firma zbavila větší části managementu.

T: Nabízíte i vyškolení interního oddělení ve společnosti?

R: Také ne. Je to tím, že my jsme zaměřeni na skupinu manažerů. To, že nějaký outplacement probíhá je velice diskrétní informace, a to že takového něco probíhá mnohdy neví ani HR oddělení.

T: Jaké služby v rámci outplacementu nabízíte?

R: Samozřejmě záleží na tom, co si ta firma přeje, jak chce abychom s tím člověk pracovali. Na druhou stranu i jak ten člověk sám si to představuje. Ve většině případů je to tak, že při prvním rozhovoru tam máme body jako navázání důvěry, otevřenost, představení našich služeb a stanovení nějakého základního plánu. Konkrétního setkání probíhají řekněme v průměru dvakrát do týdne na dvě hodiny, kdy se tomu člověku věnujeme, samozřejmě dá se to přizpůsobit i požadavkům toho konkrétního člověka. My tomu člověku poskytujeme, dalo

by se říct, psychologické poradenství, samozřejmě, pokud je tam nějaká frustrace, což dost často bývá, tak se snažíme tomu člověku to v tomto ulehčit a předat mu informace a dát mu tu péči, aby zjistil, že svět se nezbořil, ale začít intenzivně pracovat. Pak následují ty konkrétní technické body, protože mnohdy jsou to lidi, kteří dlouhá léta pracovali u jedné firmy a nemají k dispozici strukturovaný životopis. My jim pomůžeme dát dohromady veškeré podklady a získat veškeré písemné reference. Potom dáváme dohromady konkrétní firmy, konkrétní obory, konkrétní kontakty, kam se snažíme toho člověka nabízet. Probíhají cvičná interview, kdy je zapojen některý z kolegů a ten ho cvičně vyzpovídá a dá mu feedback, co bylo špatně. Pak ho mentorujeme i v konkrétních případech. Ten člověk i absolvuje v první části několik pohovorů i u firem, kde víme, že to není jeho pozice, ale jen proto, aby se v tom naučil chodit. Je to takové learning by doing. Je to příprava na to, aby se člověk dokázal prodat, prodat své silné stránky i své slabé stránky. Ještě před tím, než člověk začne navštěvovat ty pohovory je zde nějaká analýza toho, kam ten člověk má směřovat. Leckdy tomu člověku dokážete otevřít obzory, které by ho ani nenapadly. Můžeme toho člověka nasměrovat a dát mu do souvislosti, kde jinde by mohl využít své zkušenosti. Pak už se jedná o to, vyhledávat na trhu konkrétní nabídky a kontaktovat konkrétní firmy. Tím to potom končí.

T: Podle jakých kritérií vybíráte, které služby v rámci outplacementu je vhodné použít?

R: Co se týká služeb tak to základní je připravit toho člověka po nějaké stránce tréninku na pohovor, pomoci mu připravit 100 procentní písemné podklady, počínaje na míru šitými motivačními dopisy, životopisem.

T: Jak ovlivňuje druh pozice propuštěného zaměstnance proces outplacementu?

R: Těžko odpovědět, protože my tu máme lidi ze středního a vyššího top managementu, takže v tomto směru to ovlivní. Zkušenost s nižších pozic nemáme. Samozřejmě čím výše je ten člověk postavený, tím má nižší možnost nabídek. Řekněme člověk, který se deset let pohybuje na manažerské pozici na nějakém úzce vymezeném oboru, tak na českém trhu, který je malý, bude z tohoto oboru minimum nabídek. Takže spíš se vymýšlí jaké další branže jsou relevantní. Potom to také může trvat delší dobu a ten člověk může na správnou příležitost čekat i půl roku.

T: Jak ovlivňuje charakter(počet zaměstnanců, odvětví, ve kterém společnost působí, region) propouštějící společnosti proces outplacementu?

R: Z těch případů co máme, tak vždycky to byla Praha. Možnost uplatnění mimo velké aglomerace je vždy nižší a zvláště čím výše je v té hierarchii. Co se týká velikosti firem, ta je zde podobná úměra, člověk, který byl na manažerské pozici ve firmě, která má třeba 500 zaměstnanců, tak zase, těch relevantních nabídek od firem této velikosti bude vždy méně.

T: A odvětví společnosti?

R: Tak samozřejmě jsou tady odvětví, kde je možností uplatnění více, někdy méně. Záleží i na situaci, v roce 2009 zasáhla nějaká recese, takže se stalo to, že na trhu se objevilo velmi zajímavých lidí s velmi zajímavou kvalifikací, ale byl jich přetlak a je to samozřejmě doteď a dá se říct, že je to napříč pozicemi.

T: Jak vidíte situaci outplacementu v České republice?

R: Fenomén posledního roku, firmy se lidí zbavovaly, nicméně tím že se všude šetřily náklady, tak ty vyčleněné prostředky na outplacement nebyly rozhodně takové jako předtím, tudíž i z pohledu outplacementu jsou to takové dvě misky vah, příležitostí, kdy by se dal uplatnit outplacement je více, ale těch prostředků je méně. Za naši společnost můžu říct, že za minulý rok jsme tady žádný jsme tady žádný případ neměli. Když se firma zbavovala člověka, tak ve snaze ušetřit náklady, tudíž, platit mu outplacement nebylo na pořadu dne. Do budoucna věřím tomu, že minimálně v tom segmentu, kde my se pohybujeme, tak to pořád svým způsobem uplatnění najde. Ale že bych teď viděl nějaký trend, jestli outplacement ano, nebo ne, na to skutečně máme tak malý výsek toho trhu a těch kandidátů, že těžko soudit.

T: Myslíte, že to, že zde tato služba není tak rozšířena jako v USA nebo v jiných státech, je ovlivněno nějakým českým specifikem?

R: Věřím tomu, že to bude podobné jako třeba s executive search, že na českém trhu je to zavedená služba, ale my jako firmy žijeme z projektů od zahraničních společností a maximálně jednou za rok je tady nějaká česká firma, která by využila nás jako headhuntry. Nedokážu si představit, že by větší české subjekty využily outplacement. Prostě ještě to tu není tak rozšířeno a kdy se to a zda se to nějak dostane do podvědomí jako služba, která je v určitých případech samozřejmostí, nejsem si jistý. Český trh má v tomto směru pořád co dohánět.

6. 1. 4. Agentura D

T: Kdy začala Vaše agentura nabízet outplacement?

R: První projekty zaměřené na outplacement probíhaly už v roce 2005 až 2006.

T: Proč se Vaše agentura rozhodla nabízet outplacement mezi svými službami?

R: Jeden z našich klientů procházel slučováním s jinou společností, tím pádem tam došlo k rušení míst, takže někteří zaměstnanci byli propuštěni z organizačních důvodů, takže tak to celé vzniklo.

T: Co Vás vedlo k tomu, že jste zůstali i nabízení této služby?

R: Zejména poptávka ze strany klientů. Tím, že my jsme personální agentura, takže 90 procent našich služeb je nábor. To znamená, že veškeré další služby, které my nabízíme v rámci divize personálního poradenství, kam patří i outplacement, jsou spíše doplňkové služby a jsou to služby, které většinou nabízíme stávajícím klientům, pro které zároveň děláme nábor.

I když je pravda, že tam jsou i výjimky, teď máme klienty, se kterým na náboru nespolupracujeme a poskytujeme mu jen tuto službu.

T: Jaké má outplacement v agentuře postavení vůči ostatním službám?

R: Na toto žádnou statistiku nemáme, ale pokud se to týká času, který nad tím strávíme, tak si myslím, že to bude maximálně 5 procent toho objemu.

T: Kolik zaměstnanců Vaší společnosti se outplacementu věnuje?

R: Jsme dvě.

T: Kolik Vám jako konzultantovi zabere za jeden rok outplacement?

R: To se těžko odhaduje. My standardně ty outplacementy máme na tři měsíce. Jak často se pak scházíme závisí na balíčku, kterou si ta společnost vybere a také na složení pozic, protože u těch manažerských pozic je to většinou časově poměrně náročné. Já si myslím, že to bude do nějakých 20 procent našeho času.

T: Jak často Vaši klienti tuto službu využívají?

R: Teď to odpovídá spíš tomu, že nový projekt dostáváme tak jednou za měsíc za dva. Teď těch projektů máme rozběhnuto několik, některé se překrývají.

T: Jakým způsobem jsou školení konzultanti specializující se na outplacement?

R: Školení jsem dostala jednak od kolegyně, se kterou na tom v současné době spolupracuji, která se tomu věnovala déle a zároveň od kolegyně, kterou jsem do toho počtu konzultantů, kteří se tomu věnují nezahrnula, protože ta je teď na mateřské dovolené a ta v podstatě byla tím člověkem, který se věnoval těm outplacement programům před těmi čtyřmi pěti lety. Takže ta s tím měla poměrně bohaté zkušenosti, protože v té době to byly dva poměrně rozsáhlé projekty, kde to byly řádově desítky zaměstnanců, pro které jsme outplacement poskytovali. Teď je třeba říct, že jsou to spíše jednotlivé případy, kterým se věnujeme. Nejedná se teď o hromadný outplacement, není to najednou větší počet lidí, ale s klienty se kterými spolupracujeme teď jsou to individuální projekty.

Co se týče školení, tak to bylo tedy interní v rámci společnosti a potom určitě praxí. Protože my tuto službu prezentujeme jako hodně individuální záležitost, většinou se s klientem daří domluvit na velké svobodě, co se týče užití toho programu na míru tomu danému člověku.

Protože my vždy říkáme, že ten projekt sice platí klient, ale v podstatě je to zaměřeno hlavně

tak, aby to pomohlo tomu jednotlivci. Takže tam se člověk učí i tím, že absolvuje různé typy s různými lidmi na různých pozicích. Takže i ta praxe určitě je dá se říct takové neustálé školení. Jinak standardně používáme třeba know-how v rámci poradenství. Děláme i platové průzkumy, takže my jsme pak klientům schopni nabízet i takovéto služby a čerpáme i tady z těchto zkušeností. Znalost toho trhu a toho, že se vždy člověk věnuje nějaké oblasti a spolupráce s konzultanty těch konkrétních odvětví.

A pak máme pravidelná školení na pracovní právo a tak dále, která jsou pro všechny konzultanty, ale je pravda, že to co jsme měli poslední, tak jsme tam měli takový přídavek přímo zaměřený na outplacement. Potom jsou to školení takových těch soft skills v tom případě jsme měli program školení s psychologem, kdy jsme řešili i různé situace při jednání s klienty a kandidáty a vlastně dostáváme vlastně takový koučink, jak s lidmi, kteří se ocitnou v takové situaci jednat. Ale to je spíše v rámci pravidelných školení, která máme v rámci společnosti všichni. S tím že pokud pak potřebujeme s těmi odborníky probrat nějaká specifika, která se vážou k tomu outplacementu, tak je tam na to prostor, ale speciální školení, která bychom měli zaměřená na outplacement externě, která by byla poskytována naší společností, tak to nemáme.

T: Jaká jsou kritéria výběru konzultantů specializujících se na outplacement?

R: Ideálně kombinace praxe a vzdělání. Tu praxi přece jen preferujeme, ta má větší váhu, to znamená, že ten člověk, který se chce outplacementu věnovat, u nás je to hodně o zájmu, o dobrovolnosti, se rekrutuje z řad konzultantů, kteří se specializují na nábor. A tam je ten požadavek, aby samozřejmě měli nějakou zkušenost z náboru, aby tam byla určitá znalost trhu práce daného sektoru. Ideální je, pokud má ten člověk vzdělání psychologické, nebo vzdělání andragogické, nebo absolvuje různá školení. Dalším kritériem pak je zpětná vazba od klientů. Takže takto, tady neodpovím úplně, že bychom měli nějaká pevně daná kritéria, v podstatě to záleží na situaci.

T: Je součástí Vašeho týmu na outplacement také psycholog?

R: Máme v týmu kolegyni, která není vystudovanou psycholožkou, ale má certifikáty, že absolvovala psychoterapeutické kurzy a kurzy koučování a využíváme jejích služeb, pokud nastane nějaký problém, jako vyrovnaní se s tou situací, nebo pokud ten člověk vůbec nevěděl, na co se zaměřit. Měli jsme dvě účastnice, které to propuštění braly jako možnost věnovat se úplně něčemu jinému. Takže tam to poradenství bylo i o takových osobnějších věcech, detailněji rozebrat jejich zájmy, praxi studium, takže tam ona využívá některé techniky, které v rámci toho koučování aplikovala během těch kurzů, které navštěvovala.

T: Jaké formy outplacementu nabízíte? Jaké jsou jejich výhody a nevýhody?

R: Co se týče externího a interního outplacementu, tak u službu nenabízíme, že bychom školili lidi z HR. Ten důvod je ten, že to odporuje tomu, kde my vidíme výhody outplacementu poskytovaného agenturou. Tam by se to potom pak bilo s tím, co my tvrdíme a stojíme si za tím. My si myslíme, že ten outplacement poskytovaný nezúčastněnou osobou, která stojí mimo je mnohem lepší, pokud má mít všechny ty efekty potom. Můžu Vám uvést konkrétní příklad. Jednali jsme s nějakou paní, která byla propuštěna ze společnosti a my jsme měli nejdříve setkání s HR manažerkou, kde nás představila, a potom jsme spolu měli nějaká sezení. Když jsem poprvé viděla tu paní, tak jsem si říkala, že to asi bude takové složitější, byla taková uzavřená, nepříjemná, že to nebrala tak, jako že jsme tady pro ni, že to je v podstatě ocenění z té společnosti, že takový program pro ni ta společnost připravila. A najednou, když ta HR manažerka odešla, tak ta paní byla mnohem uvolněnější, příjemnější, velmi dobře spolupracovala, byl tam velký zájem z její strany. Potom byla další setkání, kdy my probíráme, jak probíhá hledání práce a co pohovory a tak dále. Paní byla velmi sdílná, probíraly jsme detaily a potom tam přišla HR manažerka a ta když se jí zeptala, jak je na tom s hledáním práce, tak paní téměř nekomunikovala. Bylo tam velmi znát takové to zosobnění té HR manažerky s tím, že ona u toho propuštění byla a že se na tom, podle jejího názoru podílela a že ona je zástupcem firmy, která s ní rozvázala poměr. Takže tam je pak cítit averze vůči těm lidem ze společnosti, ačkoliv s tím rozhodnutím neměli nic společného. Tím se dostávám k tomu, proč mi tuto službu neposkytujeme, protože si myslíme, že pokud je to poskytováno externě, nestrannou osobou, tak je to mnohem lepší. Máme ještě jeden případ, kdy teď pán, který je v situaci, že hledá práci, tak má i velmi vážné osobní problémy a ta HR manažerka byla překvapená, když jsme předávali nějakou zpětnou vazbu, jak rychle se otevřel, jaké věci spolu řešíme. Ale to je tím, že on ví, že to co si na té schůzce řekneme, tak tam zůstává, tím, že já jsem osoba úplně mimo, neznám jeho kolegy, vedení a lidi, s kterými dále bude v kontaktu, tak ten vztah je tam úplně jiný.

A potom s tím skupinovým zkušenosti nemáme, nebo minimálně já. Zatím jsem se nesetkali se zájmem o tu skupinovou formu, u nás je to asi dáno tím, že se jako agentura specializujeme na pozice specialistů, středního, vyššího a vrcholového managementu. Z toho i vyplívá, jaké klienty máme o jakých pozicích s nimi jednáme a tím pádem my třeba nemáme zkušenosti z poskytování outplacementu dělnickým pozicím. My outplacement prezentujeme a zdůrazňujeme to i těm klientům i těm účastníkům, že to není garance nalezení práce. Že my neřekneme za tři měsíce budete mít práci, ale my to bereme hodně jako rozvojovou službu. Je to hodně o rozvoji a o nějakém osobním přínosu pro toho člověka a ten outplacement děláme s tím, že pokud se člověk dostane do podobné situace, tak aby již měl to know-how, aby

v něm zůstalo něco, co jsme mu předali a aby byl schopen si tu práci potom najít sám, aby ho to obohatilo z dlouhodobého hlediska.

Z hlediska délky my máme asi tři balíčky, které jsou založené na počtu hodin. Většinou outplacement trvá tři měsíce, ale pak záleží na délce a intenzitě setkání. Je to základní, rozšířený a nejrozšířenější program.

T: Jaké výhody vidíte v individuálně poskytovaném outplacementu?

R: Je fakt, že ve skupině se člověk neotevře. Je možné zde poskytovat takové ty základní informace, seznámit se s tím programem, ale potom je to také o tom popovídat si s tím člověkem, zjistit jeho motivaci, a to ve skupině příliš nejde. Ani probírat aktuální situaci, kdy dále už to mohou být choulostivější věci, takže v tom je jednoznačně výhoda toho individuálního outplacementu. A opravdu individuální přístup, s tím, že podle situace je možné měnit náplň toho programu.

T: Viděla byste i nějakou nevýhodu individuálního outplacementu?

R: V té finální fázi, kdy už probíhá to hledání a my řešíme průběh konkrétních pohovorů, má skupina výhodu v tom, že ti lidé mohou sdílet své zkušenosti. S tím s čím já se teď setkávám u kandidátů je to, že se tři až čtyři týdny účastní výběrového řízení, a potom se dozví, že ta pozice nebyla otevřena, nebo nebyl rozpočet a podobně. To může být demotivující, takže když pak uslyší, že tohle se děje i jiným, může to být podpora. Takže tady bych viděla výhodu toho skupinového sezení.

T: Jaké služby v rámci outplacementu nabízíte? Mohla byste popsat proces outplacementu?

R: Tak nejdříve by měla proběhnout schůzka s klientem o tom, jak ten program bude vypadat, jaká forma to zrovna bude pro toho daného člověka. Potom seznámení se s tím člověkem. Tam je důležitá již ta první schůzka, kdy my se pramálo po informacích o tom člověku, jak dlouho ve společnosti působil, jak mu to bylo oznámeno, a potom takový ten psychologický aspekt, jak na tom ten člověk vlastně je, jestli je tam ještě nějaký problém to přijmout nebo cokoli. A potom samozřejmě si s ním vyjasnit očekávání od toho programu, představit mu ten program, říct co všechno ho čeká a společně se dohodnout na tom obsahu. Protože my mu předložíme nějaký program, který je daný jako dohoda s tím klientem, nicméně je potom prostor to měnit a ptáme se, co by pro něj bylo nejlepší, co očekává od toho programu. Takže to je taková ta první fáze, která se myslím, že je hodně důležitá.

Potom následuje analýza potenciálu a motivace. V podstatě ještě bližší seznámení se s tím člověkem, řekněme takových podrobnějších pohovorů, kdy zabíháme, pokud je ten člověk ochoten i do takových soukromějších věcí, a to především pokud ten člověk neví, pro jaký se

rozhodne obor. Používáme metodu polostrukturovaného pohovoru, ale máme pro toho člověka připraveny i různé materiály na doma, jakoby domácí úkol, aby se zamyslel. Potom probíráme na co nového ten člověk přišel, jak se vidí, kombinujeme to s tím, jaké má návrhy ten konzultant, na co vlastně přišel. A vyjasňujeme si, co by ten člověk měl hledat, typy pozic, ale i typy společností.

Potom následuje takový workshop, kde řešíme takové věci jako je životopis, motivační dopis. Potom pohovory, máme takový manuál, jak se chovat při pohovoru, takové shrnutí našich zkušeností a různých publikací. Je tam také poradenství co se týče pracovní právní problematiky. Trh práce, jaké jsou možnosti, jaké firmy oslovit, včetně platů, platového vyjednávání a veškeré poradenství s ním související. Poté následuje videotrénink, to bývá nejoblíbenější součást. Je pravda, že i když si člověk projde x pohovory a je zvyklý prezentovat, tak pak přece jen každý má co zlepšovat a jen málokdo je tak dokonalý. Takže jednak komunikaci, verbální, neverbální formu, ale i obsah, na základě videa se pak dají lépe rozebírat odpovědi na ty otázky. Pro ten video trénink máme připravený takový sumář všech pikantností, složité ale i nevhodné otázky, kdy se snažíme zjistit, jak ten člověk reaguje když znervózní a nebo neví jak odpovědět. Většinou je pak velmi pozitivní zpětná vazba, pokud se ten člověk vidí a uvědomí si ty chyby.

Potom v podstatě je už fáze aktivní hledání, která je prostoupěna už od začátku, dá se říct, ale zde už je to i naše aktivita. Monitorujeme veškeré pracovní portály, naše nabídky, nabídky jiných agentur. Zkrátka že nemají čas, nebo nejsou tak zběhlí. Zároveň jim často dáváme i seznam ostatních pracovních agentur, ať pošlou životopisy. Motivujeme účastníky k takovému aktivnějšímu hledání.

T: Jak ovlivňuje druh pozice propuštěného zaměstnance proces outplacementu?

R: Nevysledovala jsem žádná specifika. Spíš osobnost toho člověka. Druh pozice jako takový ovlivňuje jen délku programu více méně.

R: Jak ovlivňuje charakter (počet zaměstnanců, odvětví, ve kterém společnost působí) propouštějící společnosti proces outplacementu?

T: Ten proces vždy probíhá stejně, jak jsem se bavily, s tím že co se týče komunikace s klientem, ta je také standardní. Všechny ty společnosti jsou mezinárodní společnosti, větší společnosti. Je pravda, že ani nemáme zkušenosti pro nějakou malou českou společnost. Ty společnosti nemají žádná specifika, která by ovlivňovala proces outplacementu.

T: Jaká je situace outplacementu v Čechách?

R: Tak co se týče nabídky, tak ta si myslím je dostatečná, protože v posledním roce a půl se o outplacementu hodně mluví, my jsme dokonce dostávali i pozvání na nějaké konference, které

byly zaměřeny na outplacement. Takže si myslím, že téma je to velmi populární, spíše to ale vychází ze strany těch agentur, nebo společností, které to nabízí, z takového toho obecného trendu, že je to věc, která by se měla, ale v konečném důsledku to většina firem nijak nedodrжуje. Takže to si myslím, že zastoupení je dostatečné. Co se ale týče té poptávky, tak si myslím, co my máme zkušenosti, tak my jsme vytížení dost, tím, že to není náš core business. Ale jinak si myslím, že třeba před rokem, v době velkého propouštění, tak je pravda, že společností jsme oslovili dost, ale reakce byly zamítavé v tom smyslu, že na to nejsou peníze. Že oni to sami vidí tak, že zaměstnanci více ocení, pokud dostanou nějaké odstupné, než pokud jim bude nabídnut tento program. A potom, když člověk mluvil se zástupci těch firem, tak mi přišlo, že to povědomí o tom není zas tak velké. Ti lidé nejsou přesvědčeni o přínosech toho programu. Což zase si myslím, že souvisí s tím, že to byly většinou společnosti, které propouštěly ve velkém, takže tam by to pak byla velká finanční zátěž. Zatímco teď jsou to opravdu individuální programy pro zaměstnance, kteří buď byli ve společnosti byli delší dobu a výsledky měli, ale z nějakého důvodu prostě nedošlo k pokračování spolupráce. Tak tam to chápu, že je to jakýsi benefit, že to pro tu firmu není až tak náročné, pokud jsou to jednotlivci. Takže si myslím, že ta situace je taková, že víc se o tom mluví, než se to praktikuje. Je to velmi populární, ale z mého pohledu to zatím mnoho firem nevyužívá a ani nejsou přesvědčeni o jeho přínosu.

T: Čím je způsobené, že ačkoliv je to téma populární, stále nejsou firmy přesvědčeny o přínosu outplacementu?

R: Já si myslím, že to bude hlavně finančním hlediskem. V podstatě takovéto výdaje navíc jsou pro ně opravdu velkou zátěží, pokud ta společnost propouští ve velkém z důvodu, že nemůže ty zaměstnance zaplatit, tak pak každý další výdaj nad rámec takového toho standardního, co jsou povinni poskytnout podle zákona, tak je něco nemyslitelného. Druhá věc je třeba říct, že ty firmy asi úplně nemyslí na budoucnost, že řešily situaci teď, propustily zaměstnance a to že se může situace obrátit, na to nemyslí. Před třemi čtyřmi roky opravdu firmy bojovaly o kandidáty. Takže nedávají outplacementu význam, jako nějakému nástroji marketingu, že toto by mohlo pro ně mít přínos. Hledí především na finanční stránku a to co bude teď.

R: Myslíte, že tato situace by mohla být způsobena nějakým českým specifikem?

T: Já se přiznám, že nevím, jaká je situace v zahraničí. Je pravda, že když jsme se dívali před rokem, na žebříček 500 nejúspěšnějších firem ve světě, tak velké procento z nich ten outplacement poskytuje. Nejsem si jistá, že je to ještě věc daná tím, že se v soukromé sféře máme ještě hodně co učit.

6. 1. 5. Agentura E

T: Kdy začala Vaše agentura nabízet outplacement?

R: My to nabízíme dva až tři roky, nevím přesně. To je nová služba na trhu a nezávisí jen na tom co my bychom chtěli nabízet, ale na druhé straně musí být i vůle outplacement používat ze strany našich klientů.

T: Proč se Vaše agentura rozhodla nabízet outplacement mezi svými službami?

R: Souvisí to s vývojem trhu, vlastně s ochotou firem pro své zaměstnance něco udělat, ocenit je, nebo poct jim v situaci kdy tu firmu opouštějí.

T: Jaké má outplacement v agentuře postavení vůči ostatním službám?

R: Doplnková služba.

T: Kolik zaměstnanců se podílí na outplacementu?

R: Dva až tři.

T: Kolik času jim zabírá outplacement jejich každodenní práci?

R: To souvisí s projekty, protože je to doplnková služba. Naším core businessem je vyhledávání lidí do top managementu. Tak klienti, v okamžiku, kdy si ta firma váží svých zaměstnanců, protože je to skutečně o tom uvědomění si na té druhé straně, tak se na nás, pokud se musí rozloučit s manažerem a chtějí mu dát tu pomocnou ruku, tak se na nás obrací. Takže je to záležitost jednotlivých projektů, není to masová činnost.

T: Kolikrát do roka využívají tuto služby vaši klienti?

R: Do desíti situací v roce.

T: Jakým způsobem jsou školení konzultanti specializující se na outplacement?

R: To vyplývá z charakteru naší práce. My jsme konzultanti, my nejsme klasická agentura, která vyhledává lidi, my děláme in house školení, každý z našich konzultantů má předchozí manažerskou zkušenost, jsou to lidi, kteří prošli v životě spoustou životních situací, jsou i po té osobnostní stránce vyzrálí. A to co my nabízíme, nabízíme outplacement pro manažery, není to masová činnost, když firma propouští stovky manažerů. Je to postavené na našem know-how na našich znalostech. Jsme tomu člověku schopni říct, jak vypadá ten trh, jak vypadá jeho obor na trhu, kam by se svými zkušenostmi mohl jít dál. Dát mu psychologickou podporu, protože ztráty zaměstnání je i pro manažera psychická zátěž, tak potřebuje na té druhé straně někoho, kdo mu řekne, ale je to začátek něčeho nového a pojďme se na to nové připravit. Od pomoci jak se prezentovat, jakým způsobem a kde hledat tu práci, my mu můžeme dát kontakty, doporučit, jak se prezentovat od té písemné formy až po to chování při těch pohovorech. Protože jsou lidi, kteří jsou ve společnosti mnoho let, prošli několika

pozicemi a skončili na pozici ředitele a nemají tu zkušenost sami se sebou a s pohovory. Potom je ta práce, kdy on aktivně přistupuje k tomu trhu, tak mu pomoci, jsou to konzultační záležitosti.

Naši konzultanti na základě našeho know-how, na základě toho jak pracujeme na trhu a známe ten trh jsou schopni předat tyto zkušenosti dál. Nemůžu říct, že máme školení na outplacement, to nemáme.

T: Jaká jsou kritéria výběru konzultantů specializujících se na outplacement?

R: Vzdělání, praxe, vyzrálost, schopnost tuhle práci dělat, konzultanta nemůže dělat každý. Je to proces, kdy začíná od nějaké juniorské pozice, ale aby se stal skutečně konzultantem to není, že bychom si ho takhle vymodelovali, musí na sobě hodně pracovat. Naši konzultanti mají vzdělání z různých oborů, z financí, z technických univerzit, z humanitních věd. Podle toho si pak profilují i zaměření na trhu a jsou schopni pomoci v těch svých oborech.

Naši konzultanti pracovali v nadnárodních společnostech na manažerských postech, prošli několika úrovněmi z různých oborů, a to jim dává vlastně ten základ pro to, být dobrým konzultantem pro tu společnost. My jsme konzultanti pro společnosti a my samozřejmě dokážeme pomoci i těm jednotlivcům. A z toho vychází i ten outplacement. Náš outplacement je to, že je cílený na jednotlivce a my mu pomůžeme najít na trhu nové uplatnění. Ale po všech stránkách. Že ho na to připravíme, pomůžeme mu s kontakty, ukážeme mu další cestu, protože člověk nedělá celý život jen jednu věc, vyvíjí se a když má zkušenost z několika pozic, tak může postoupit někam dál. Takže je to otázka konkrétního posouzení.

T: Jaké formy outplacementu nabízíte? Jaké jsou jejich výhody a nevýhody?

R: Záleží na potřebách klienta. Není to postavené co my nabízíme, ale co ten klient potřebuje. Když společnost musí propustit část zaměstnanců, tak jedna věc je pomoci těm zaměstnancům na trhu a druhá věc je uklidnit ty zaměstnance zbylé. Protože ona firma řekne, že z důvodů nákladů propustily část zaměstnanců, ale vy budete mít jiné úkoly, my půjdeme jiným směrem a bude to úžasné. A ti lidé jsou v tom okamžiku pod tlakem a nevěří tomu managementu. A my tam fungujeme jako podpora. Že to skutečně není, že příští týden půjdeš ty, ale že se udělala nějaká restrukturalizace, a když všichni na tom máknou, tak se bude dařit. Je to vlastně outplacement dovnitř firmy jakoby.

T: Poskytujete i formu outplacementu, kdy k jeho aplikaci vyškolíte interní oddělení firmy samotné?

R: Outplacement je o tom, že HR má své úkoly. Komunikuje veškeré změny do firmy a při velké reorganizaci to někdy berou zaměstnanci jako HR a vedení – oni a my. A když tam

přijde někdo třetí, někdo nezávislý z venku a tu situaci vysvětlí, tak tam dojde k uklidnění. Je to samozřejmě ve spolupráci s tím vedením.

T: Jaké formy outplacementu používáte z hlediska časového rozvržení?

R: Záleží na domluvě a potřebě, většinou jsou to smlouvené konzultantské dny. Přesně domluvené konzultace. Pokud má ten člověk nějaké stanovené úkoly, tak se to řídí i tím.

T: Jaké služby v rámci outplacementu nabízíte?

R: Je to velmi individuální. Od přípravy sebe prezentace, od přípravy písemné i verbální formy. Jak se připravit na pohovor, co udělat aktivně, pro to, abych to zaměstnání našel až po vyjednávání pracovních podmínek a smlouvy.

T: Využíváte služeb psychologa?

R: Nemáme potřebu. My máme konzultanta psychologa, takže toho využíváme.

T: Podle jakých kritérií vybíráte, které služby v rámci outplacementu je vhodné použít?

R: To záleží na tom, co klient potřebuje. My nevybíráme, klient vybírá.

T: Jak ovlivňuje druh pozice propuštěného zaměstnance proces outplacementu?

R: Proces to neovlivní, ovlivní to ty konkrétní směry. To není nalinkované, ale je to individuální činnost.

T: Jak ovlivňuje charakter(počet zaměstnanců, odvětví, ve kterém společnost působí) propouštějící společnosti proces outplacementu?

R: Záleží na tom, co si ta společnost představuje, jak chce svému zaměstnanci pomoc. A jinak top manažerské pozice dnes nejsou příliš ovlivněny regionem.

T: Jak vidíte situaci outplacementu v České republice?

R: Na outplacement slyší ty silné společnosti na trhu, většinou jsou to zahraniční společnosti a vychází to z toho, že ve světě je tato služba obvyklejší. Ale nemůžu mluvit za všechny, ale jen za ty které my na trhu potkáváme a souvisí to s tím, že když my vyhledáváme manažery, tak v českých společnostech byl vždy takový uzus my si to najdeme sami, my to umíme. Kdyžto ten manažer z korporátní společnosti uvažuje tak, že já mám svůj business, za to mě platí a ostatní věci nechám specialistům. Je to o tom vnímání. Takže samozřejmě, někdy se to HR snaží lidem co odchází pomoci samo, což je takový ten lidský přístup a někdy pokud mají ty služby sofistikovanější, tak jsou ochotni jim pomoci odborným způsobem. Je to o tom, že my známe mnohem lépe ten trh, než ho zná kdokoliv z té společnosti. On zná svůj obor, ale nezná celou šíři toho trhu. Takže to je ta naše výhoda. My máme takový ten nadhled.

T: Čím je způsobené, že ve světě je outplacement rozšířenější než v České republice?

R: Tak procesy jsou tam podstatně dále a ty firmy prošly určitým sociálním vývojem. U nás se od roku 1989 budoval nějaký kapitál. Čeští manažeři pracující v českých firmách někdy

objevovali objevené, takže to je otázka toho, jak rychle se implementovaly některé věci do České republiky. Na druhou stranu je nyní v českých firmách spousta manažerů, kteří pracovali v korporátních firmách na evropské úrovni a jsou schopni ty procesy přenést. Ale je to o tom vnímání oblasti lidských zdrojů. Tam je asi zakopaný pes. Protože ne všechny firmy vnímají lidské zdroje jako nástroj řízení společnosti. Tam to začíná.

Je to průběžný vývoj. Já lidské zdroje vnímám jako finanční nástroj. Nejde o to, abych zaměstnanci udělala dobře, ale jde o to, abych měla správné lidi, proto, aby ta firma mohla prosperovat a z toho to vyplývá. Vychovat si je, pečovat o ně a vybírat ty správné. Člověk je ten nejdražší nástroj, je to ekonomický nástroj. V těch sofistikovaných firmách, kde to není personální oddělení, ale jsou to lidské zdroje, tak manažer lidských zdrojů je člen vedení, protože tam jsou velké peníze.

6. 2. Informovaný souhlas

Dne jsem poskytla rozhovor Pavle Bučilové v rámci výzkumného projektu Outplacement. Pavla Bučilová je studentkou Studia humanitní vzdělanosti na Fakultě humanitních studií na Univerzitě Karlově v Praze.

Pro účely analýzy v rámci uvedeného výzkumného projektu a pro účely na něj navazující výzkumné činnosti jmenované řešitelky projektu smí být tento rozhovor zpracován*:

- spolu s mým jménem a kontaktem na moji osobu
- jen v anonymizované podobě bez souvislostí s mým jménem a kontaktem na moji osobu

V případě že úryvky z tohoto rozhovoru budou součástí publikací nebo veřejných prezentací výsledků výzkumu*:

- souhlasím s tím, aby byly uváděny v souvislosti s mým jménem
- souhlasím s tím, aby byly uváděny v souvislosti s mým jménem, ale chci takový text předem autorizovat
- smí být uvedeny jen v anonymizované podobě bez mého jména a souvislosti s mojí osobou

Až skončí výzkumný projekt Outplacement z hlediska vybraných personálně poradenských agentur v České republice, tento rozhovor:

- smí být archivován a tím zprostředkován pro účely jiných výzkumů a dalších badatelů v plném rozsahu, včetně kontaktu na moji osobu, tak aby mě další výzkumníci mohli v případě potřeby znovu oslovit, úryvky uvedené v publikovaných výstupech takových výzkumů budou anonymizovány
- smí být archivován a tím zprostředkován pro účely jiných výzkumů a dalších badatelů, ale pouze v anonymizované podobě, bez spojení s mým jménem a s mojí osobou
- smí být dále zpracován jen výzkumníky jmenovanými v tomto souladu

Na základě tohoto souhlasu smí být mé jméno, adresa a osobní údaje obsažené v tomto rozhovoru zpracovány nejdéle 30 let. Pokud k tomu byl dán souhlas, smí poté být využívány podle zákona č. 97/1974 SB o archivaci. V opačném případě musí být rozhovor anonymizován.

Jméno:

Jméno: Pavla Bučilová

Podpis:

Podpis:

* vyberte jednu z uvedených možností